

**Jan Dzierzgowski**

**Gospodarka oparta na wiedzy: niespełnione  
obietnice i problem umiejętności**

**Warszawa 2012**



Przyjmuję pracę mgr. Jana Dzierzgowskiego *Gospodarka oparta na wiedzy: niespełnione obietnice i problem umiejętności*

dr hab. prof. UW Kazimierz W. Frieske

<b>Wstęp.....</b>	<b>5</b>
Biorąc umiejętności poważnie .....	8
<b>Rozdział 1. Iluzje gospodarki opartej na wiedzy .....</b>	<b>16</b>
Nowa gospodarka, stare metody .....	18
Trzy obietnice .....	33
Podsumowanie .....	52
<b>Rozdział 2. Kompetencje a teorie działania .....</b>	<b>54</b>
Kim jest kompetentny obywatel? .....	61
Paradygmat normatywny i paradygmat interpretatywny a socjologiczne ujęcia kompetencji.....	73
<b>Rozdział 3. Między teorią normatywną a teorią interpretatywną .....</b>	<b>82</b>
Talcott Parsons i teoria normatywna .....	82
Blumer, Schütz i paradygmat interpretacyjny .....	90
Alexander: działanie i jego środowiska .....	98
<b>Rozdział 4. Kompetencje i teoria różnicowania .....</b>	<b>107</b>
Durkheim i podział pracy społecznej .....	109
Funkcjonalizm w rozkwicie: Parsons raz jeszcze .....	115
Neofunkcjonalizm .....	124
Podsumowanie .....	135
<b>Rozdział 5. Pracownicy wiedzy po ciemnej stronie.....</b>	<b>137</b>
Cholerna polityka albo nowe szaty starej biurokracji .....	145
Autentyczność i dystans .....	153
Pozorowanie .....	158
Unikanie porażki.....	177
Opór .....	187
Podsumowanie .....	196
<b>Zakończenie.....</b>	<b>198</b>
<b>Przypisy.....</b>	<b>205</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>232</b>

## Wstęp

Za truizm uchodzi obecnie przekonanie, że wiedza, umiejętności czy kompetencje<sup>1</sup> ludzi stanowią jeden z głównych wyznaczników ich pozycji społecznych. To, co mamy w głowach, uznaje się nierzadko za najistotniejszy wymiar zróżnicowania społecznego. Odwołać można się tu chociażby do czołowego polskiego badacza stratyfikacji Henryka Domańskiego, który zauważa, że w ideologii nowej klasy średniej (a więc, mówiąc najogólniej, klasy, którą definiować można nie przez odwołanie do własności, lecz przez specjalistyczną lub menedżerską pracę wykonywaną przez jej przedstawicieli w przedsiębiorstwach rynkowych, w administracji państwowej czy w organizacjach trzeciego sektora) sukces nie zależy już od pochodzenia, płci czy rasy. Teraz liczą się indywidualne zdolności i wysiłek, oraz inwestowanie we własne umiejętności i kwalifikacje (Domański 2004). Podobną tezę można zresztą śledzić w dziesiątkach prac i pokazywać, jak silnie jest ona zakorzeniona w refleksji nad nowoczesnością i nowoczesnym społeczeństwem. Pragnę zaznaczyć, że niekoniecznie się pod nią podpisuję, lecz jest ona na tyle silnie zinstytucjonalizowana w socjologii czy filozofii społecznej, że trudno zbyć ją milczeniem. Oto więc, powiada się, w procesach modernizacji społeczno-gospodarczej niezbędne jest wyłonienie nowych klas rządzących oraz nowych, lepszych i bardziej kompetentnych klas pracujących. Procesy indywidualizacji, dyferencjacji funkcjonalnej społeczeństw i wreszcie samo tempo nowoczesnych zmian wiążą się wszak z wieloma wyzwaniami. Zmieniają naturę relacji między ludźmi oraz wyobrażone podziały „kultura-natura”. Wpływają na charakter najważniejszych instytucji – pracy, rodziny, polityki – a przez to na życie jednostek. Postęp, mówią ci, którzy w postęp wierzą, wymaga nieustannego wysiłku i nieustannych ofiar. Stąd dobre społeczeństwo zadbać musi o odpowiedni podział kar i nagród, czyli po prostu o taki kształt struktury społecznej, w której ludzie umiętni osiągają więcej i są za swoje umiejętności obdarzani rozmaitego rodzaju przywilejami. Dodam, że najbanalniejsze jest wskazanie, iż podstawową siłą napędową owych procesów jest rozwój technologii, który wymusza także rozwój jej

użytkowników, aczkolwiek, rzecz jasna, napotykamy tu na częsty w naukach społecznych problem oddzielenia skutku od przyczyny – wszak rozwój technologiczny sam jest zjawiskiem, które należy wyjaśniać. Kwestię tę na razie jednak pomińmy; szczegółowe powiązania między teoriami funkcjonalnej dyferencjacji a problematyką umiejętności omówię w czwartym rozdziale niniejszej pracy. Dość powiedzieć, że od początku epoki nowoczesnej próbowano zidentyfikować grupy społeczne, stanowiące awangardę postępu. Richard Barbrook (2006) nazywa to poszukiwaniem „klasy nowego” (*the class of the new*) czyli nowych, promodernizacyjnych elit władzy lub nowej klasy pracującej pracującej niezbędnej unowocześniającemu się społeczeństwu. Nową elitę rządzącą określano więc między innymi mianem filozofów (Smith), industrialistów (Saint-Simon), burżuazji (Marks), biurokratów (Weber), naukowych menedżerów (Taylor), klasy menedżerskiej (Burnham), elity władzy (Mills), klasy ludzi wiedzy (Bell), profesjonalnej klasy menedżerskiej (Ehrenreich i Ehrenreich), analityków symbolicznych (Reich) czy netokracji (Bard i Söderkvist). Nowych klas pracujących modernizujących się społeczeństw szukano z kolei w arystokracji klasy robotniczej (Engels), wśród inżynierów (Veblen), pracowników sektora usług (Drucker), postindustrialnych proletariuszy (Gorz) czy przedstawicieli klasy kreatywnej (Florida). Nie jest, zauważmy, istotne, czy dana koncepcja jest koncepcją pozytywną czy też krytyczną tj. czy sama modernizacja oceniana jest jako szansa czy jako zagrożenie. Nieważne też, czy poszczególne koncepcje służą legitymizacji istniejącej struktury nierówności, czy też zawierają w sobie obietnicę lepszego jutra dla wszystkich (klasa nowego, powiada Barbrook, przedstawiana jest często jako klasa, której wspaniałe standardy przeniknąć mają wkrótce do całego społeczeństwa). Dość powiedzieć, że mit merytokracji i mit technokracji zakorzeniły się w naszych społeczeństwach na dobre, obojętnie czy jest to mit o czekającej nas szczęśliwości, czy mit pandoryczny. Kwestia kompetencji, wiedzy i umiejętności jednostek staje się zaś jednym z centralnych punktów rozważań o strukturze społecznej.

Nieważne też, czy wierzy się, że dystrybucja kar i nagród ze względu na owe kompetencje, wiedzę i umiejętności w społeczeństwie jest sprawiedliwa tj. czy wierzy się, że merytokracja jest faktem, czy też wierzy się w merytokrację jako

pewną ideę jak – by wrócić do typowo socjologicznej problematyki stratyfikacji społecznej z całym jej nieodpartym pozytywistycznym urokiem – chociażby Kingsley Davis i Wilbert E. Moore (1945), autorzy klasycznej już funkcjonalnej teorii uwarstwienia. W tym drugim wypadku mamy wszak do czynienia z pewnym faktem kulturowym. Inaczej mówiąc, mamy do czynienia z dowodem dobrze zakorzenionego ideału merytokracji, który – nawet jeśli w rzeczywistości nie obowiązuje – kształtuje konkretne praktyki społeczne. Klasy pracujące próbuje się przekształcić w „klasy nowego”. Elity władzy próbuje się przedstawiać jako grupy, które zasługują na swą uprzywilejowaną pozycję. Przykładowo, emancypacja klasy robotniczej w XIX wieku skłoniła postępowych intelektualistów, Nowych Liberałów czy lewicowych intelektualistów skupionych w The Fabian Society do zadania sobie pytania, w jaki sposób z robotnika uczynić dżentelmena – innymi słowy, jak zadbać o to, by nowi aktorzy życia politycznego, obdarzeni właśnie prawem wyborczym, zachowywali się odpowiednio przewidywalnie i dopasowali się do obowiązującego systemu. Jeśli już klasy niższe mają mieć udział w rządzeniu, jeśli już przyznaje się im pewne prawa i przywileje, rozumowano, zadbać należy o jakość nowych uczestników. Postawiono więc rzecz jasna na upowszechnienie systemu szkolnictwa i zarazem podjęto szereg zmian w funkcjonowaniu systemu kontroli społecznej. Kryminolog David Garland pisał: „Gwałtowna zmiana w logice funkcjonowania systemu karnego dokonała się dokładnie wtedy, gdy prawo wyborcze po raz pierwszy objęło masy pracujące (a ściślej rzecz biorąc pracujących mężczyzn). [...] Dokładnie w tym samym momencie powołano do życia mnóstwo instytucji i regulacji, mających za zadanie rozpoznanie wszystkich tych obywateli (lub przyszłych obywateli), których konstytucja normatywna nie była przystosowana do odpowiedniego korzystania z nowo uzyskanych praw. Gdy już zostali oni rozpoznani, poddawani byli swoistej normalizacji, korekcji czy segregacji. W ich wyniku stawali się odpowiedzialnymi i posłusznymi obywatelami, [...] albo wykluczano ich z normalnej sfery społecznej [...]. W zasadzie więc prawo wyborcze i sfera społeczna istotnie zostały poszerzone, ale jednocześnie warunki dla partycypowania w życiu społecznym uczyniono bardziej rygorystycznymi” (1985, s. 249).

Na inny przykład trafiamy, zadając sobie pytanie, jakie cele przyświecały twórcom testów na inteligencję? Czy chodziło o znalezienie narzędzia, pozwalającego uszeregować ludzi pod względem ich zdolności mentalnych? Po części tak, ale owo uszeregowanie od samego początku traktowano wyłącznie jako środek, nie cel sam w sobie. Duży nacisk kładziony był bowiem na praktyczne zastosowania testu. Alfred Binet, który w roku 1905 opracował wraz z Theodorem Simonem pierwszy i najbardziej klasyczny test na inteligencję (kilkakrotnie zmodyfikowany i funkcjonujący dziś pod nazwą Stanford-Binet) zakładał, że dzięki zastosowaniu owego narzędzia badawczego uda się poznać potencjał i zdolności osób wypadających słabo, osób, którym myślenie nie przychodzi łatwo. Odkrywszy ów potencjał można byłoby przydzielić im proste a społecznie użyteczne prace, najefektywniej wykorzystujące ich (mówiąc dzisiejszym językiem) mizerny kapitał ludzki. Lewis Terman, który zmodyfikował pierwotny test w roku 1916 chciał z kolei, by badania inteligencji pozwalały odkryć osoby szczególnie uzdolnione, niezależnie od ich pozycji majątkowej, materialnej czy pochodzenia rasowego bądź etnicznego, co de facto oznaczało wiarę w możliwość unieważnienia istniejących dotąd podziałów czy przywilejów i zbudowania nowej, merytokratycznej struktury. Równocześnie zaś Terman dopuszczał myśl, by osoby o niskim ilorazie inteligencji poddawano sterylizacji, podpisywał się zatem pod, jakże nowoczesnymi z ducha, propozycjami eugenicznymi (Sennett 2010a). Jednym słowem test pozwalałby na zbudowanie nowych klas odpowiednich dla nowoczesnego społeczeństwa. Inteligencja miałaby zaś stać się podstawowym miernikiem wartości jednostki, a co za tym idzie najważniejszym z wymiarów różnicowania społecznego.

### *Biorąc umiejętności poważnie*

Kulturę Stanów Zjednoczonych, powiada Robert L. Hyman Jr. (1998), nazwać można mianem *smart culture*, przy czym diagnozę tę da się z powodzeniem odnieść również do innych współczesnych społeczeństw zachodnich. Termin *smart culture* nie oznacza bynajmniej, że jest to kultura „mądrze” ustrukturyzowana, kultura z jakiegoś punktu widzenia dobra czy efektywna.



Przeciwnie; Hayman dostrzega głęboką przepaść między obowiązującą ideologią egalitaryzmu a realiami. W *smart culture* premiuje się osoby uchodzące za mądrzejsze, inteligentniejsze, sprawniejsze umysłowo. Zasady określania umysłowej hierarchii społeczeństwa czyli, mówiąc brutalnie, zasady oddzielania mędrców od głupców, wyznacza właśnie system kulturowy. Następnie zaś podziały utrwalane są na przykład przez prawo, ideologie społeczne czy system edukacyjny (oczywiście, autorami najbardziej bodaj istotnych – w tym kontekście – tez o systemie edukacyjnym są Bourdieu i Passeron 2006).

Nie można nie zauważyć, że niejako automatycznie mamy tu do czynienia z procesami, które opisywać można poprzez kategorię wykluczenia w rozumieniu neoweberowskim. Klasy o wyższym statusie, manipulując regułami wspomnianych praktyk społecznych mogą „uruchamiać mechanizmy społecznej ekskluzji i nie dopuszczać konkurentów do tych czy innych dóbr” (Frieske 2003a, s. 254). Naturalnie, wymiarów wykluczenia społecznego wskazać można więcej – chociażby płeć, pochodzenie etniczne, rasowe bądź społeczne, wyznawana religia, orientacja seksualna etc.

Wymiar kompetencyjny staje się jednak bardzo istotny, czego dowodem jest choćby nieustanny wzrost znaczenia dyplomów i innych formalnych dokumentów potwierdzających nasze wykształcenie i nasze kwalifikacje (Collins 1979). Co więcej zaś, jak pokazywali (między innymi) Bourdieu i Passeron oraz Hyman, wymaganiami kompetencyjnymi stawianymi osobom czy grupom ubiegającym się o dostęp do rozmaitych dóbr czy instytucji manipulować można tak, by osoby i grupy niepożądane ze względu na którąś z powyżej wymienionych cech jednostkowych miały mniejsze szanse odniesienia sukcesu. Innymi słowy, ideologia kompetencji jest „wygodna” przy wykluczaniu pewnych, i tak już upośledzonych, grup społecznych i przyznawaniu dalszych przywilejów grupom i tak już uprzywilejowanym. Jak (nie bez pewnej ironii) zauważał C. Wright Mills współczesna elita władzy może kształtować instytucje we własnym interesie, rozbijając jedne struktury i tworząc inne (czyli na przykład odpowiednio manipulować kompetencyjnymi kryteriami dostępu) co „zwykło się określać – gdy wydarzenia wydają się kształtować pomyślnie – jako <<najlepsze przywództwo>>, względnie – gdy

wydarzenia wydają się kształtować niepomysłnie – jako najgorszą tyranię” (Mills 1961, s. 30).

Warto zatem zastanowić się, jak socjologia winna ujmować kompetencje. Będzie to przedmiotem drugiego rozdziału pracy. Twierdzę, że z różnych względów język socjologii nie nadaje się szczególnie dobrze do charakteryzowania kompetencji, które miałyby stanowić cechę grup czy – szczególnie – jednostek. Nie potrafimy zbyt dobrze określać, co to znaczy, że dana jednostka lub grupa kompetencję posiada, bez odwoływania się (często nieuświadomionego) do psychologii lub co gorsza zdroworozsądkowych prawd. Porażkę socjologii w traktowaniu kompetencji jako cechy grup czy jednostek pokazywać będę na przykładzie kompetencji obywatelskich.

Proponuję tu inne spojrzenie. **Kompetencji nie należy traktować jako własności jednostek lecz jako własność struktury. Kompetencje to wzory sprawnego działania ze względu na dany cel – inaczej mówiąc, pewne ścieżki w strukturze**<sup>2</sup>. Takie założenie wpisuje niniejszą pracę w paradygmat socjologii obiektywistycznej. Skoro jednak kompetencje to wzory działania, uważam za istotne ogólne choćby zakreszenie podstawowych ram teoretycznych ujmowania działania w socjologii. Jeśli zaś chodzi o socjologiczne teorie działania, pamiętać trzeba, że od przynajmniej trzydziestu lat podejmowane są próby pożenienia obiektywistycznego i interpretatywnego paradygmatu. W rozdziale trzecim omawiam pokrótce oba paradygmaty i przedstawiam ujęcie syntetyczne teorii działania, zaproponowane przez Jeffreya Alexandra, które traktować będę jako podstawę dalszych rozważań.

Taki sposób myślenia usprawiedliwia, jak sądzę, wymienne posługiwanie się terminami „kompetencje” i „umiejętności”, jednostkowe, psychologiczne rozumienie umiejętności nie będzie mnie tu bowiem zajmowało. Słowo kompetencja wywodzi się zresztą od łacińskiego *competere* oznaczającego „zgadzać się” lub „nadawać się”. *Stricte* socjologiczne podejście do sprawy zakłada, jak twierdzę, że jednostka „nadaje się”, gdy postępuje wedle odgórnego, społecznego wzoru działania.

W takim ujęciu, głównym pytaniem, jakie da się postawić w odniesieniu do problemu kompetencji nie jest pytanie o jakość jednostek lecz jakość wzorów. Skoro mowa o jakości wzorów, przejść należy od razu do kwestii gospodarki

opartej na wiedzy. Pisałem już powyżej, że we współczesnych społeczeństwach ogromną rolę odgrywa mit merytokracji. Popularność i polityczna nośność terminu „gospodarka oparta na wiedzy” jest tego znakomitym przykładem. Obecnie, powiada nam się, wiedza stanowi kluczowy czynnik produkcji. Istotą nowych gospodarek nie jest dobre zarządzanie twardymi zasobami, jak surowce naturalne. Liczy się to, co aktorzy życia gospodarczego mają w głowach. Kapitał finansowy ustępuje kapitałowi ludzkiemu.

Mówiąc inaczej, w ciągu ostatniego półwiecza rozwinął się nowy język opowieści o merytokracji. Gospodarka oparta na wiedzy potrzebuje bowiem nowego rodzaju pracowników – pracowników wiedzy. Reprezentują oni „wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy” (Davenport 2007, s. 22). Oto więc kolejny wariant opowieści o „klasie nowego”, kolejna etykieta elity społecznej. Pytanie jednak, co za tą etykietką się kryje.

**Po pierwsze, należy zastanowić się, czy rzeczywiście możemy mówić o istnieniu – lub choćby wyłanianiu się – gospodarki opartej na wiedzy. W rozdziale pierwszym przedstawię i poddam krytyce podstawowe jej wskaźniki. Będę zatem weryfikował hipotezę mówiącą, że w istocie rzeczy w języku socjologicznym nie da się jednoznacznie stwierdzić, czy gospodarka oparta na wiedzy w ogóle istnieje. Po drugie – co ważniejsze – zastanawiać będę się nad sensownością mówienia o pracownikach wiedzy. Zamierzam przedstawić tezę, wedle której nie da się w żaden twardy sposób określić, kto jest pracownikiem wiedzy. Status pracownika wiedzy jest jedynie pewną etykietką.**

Wracamy tu do kwestii jakości wzorów działania. Otóż druga i podstawowa hipoteza niniejszej pracy mówi, że oficjalne wzory działania pracowników wiedzy, których dostarczają nam współczesne ideologie pracy i ideologie menedżerskie są fałszywe. Odwołując się do przedstawionego powyżej pojęcia kompetencji zamierzam zastanawiać się, czy rzeczywiście obietnice, diagnozy i prognozy autorów takich, jak chociażby Daniel Bell, Peter Drucker czy Richard Florida mają odzwierciedlenie w praktykach współczesnych firm.

Przekonuje się nas bowiem, że pracownik wiedzy, ze względu na swe indywidualne, wyjątkowe zdolności i nagromadzony kapitał ludzki ma dziś znakomitą pozycję przetargową w przedsiębiorstwie. Pracownik wiedzy jest z definicji cenny – cennym czyni go to, co nosi w swej głowie. Chętnie w kontekście tym przytacza się ironicznie triumfalny bon mot: w epoce, w której najważniejszym zasobem jest wiedza spełniło się marzenie Karola Marksa, klasa pracująca zawładnęła środkami produkcji. Nie ma potrzeby, by zagłębiać się tu w detaliczne analizy współczesnych ideologii menedżerskich. Zamiast tego odwołam się do jednego tylko autora, ale za to autora o wyjątkowym statusie.

Peter Drucker, bo o nim tu mowa, wieszczyl w swoich pracach nadejście nowego społeczeństwa, które określał mianem „społeczeństwa pokapitalistycznego”. Etykieta ta może na pozór zaskakiwać, oto jednak co sam Drucker miał do powiedzenia: „Nowe społeczeństwo – a ono już istnieje – jest społeczeństwem pokapitalistycznym. Będzie ono z pewnością [...] korzystać z wolnego rynku jako jedynego sprawdzonego mechanizmu ekonomicznej integracji. Nie będzie to społeczeństwo antykapitalistyczne. Nie będzie to nawet społeczeństwo niekapitalistyczne: instytucje kapitalizmu przetrwają, chociaż niektóre z nich, na przykład banki, mogą odgrywać zupełnie inną rolę. Jednak środek ciężkości społeczeństwa pokapitalistycznego, jego struktura, jego społeczne i ekonomiczne siły, jego klasy i społeczne problemy są różne od tych, które dominowały przez ostatnie 250 lat i określiły kwestie, wokół których krystalizowały się partie polityczne, grupy społeczne, systemy wartości społecznych oraz osobiste i polityczne zaangażowanie” (Drucker 1999, s. 14). Istotą czasów pokapitalistycznych jest to, że kapitał stracił na znaczeniu. Podstawowym czynnikiem produkcji jest obecnie wiedza. „Zamiast kapitalistów i proletariuszy klasami społeczeństwa pokapitalistycznego są wykwalifikowani pracownicy i pracownicy świadczący usługi” pisze Drucker (1999, s. 13) Ich wiedza to podstawowy środek produkcji. Maszyny, narzędzia – wszystko to nie ma samo z siebie większej wartości. „Ani komputer, ani ultrasonograf, ani teleskop nie pomogą wyposażonemu w wiedzę pracownikowi w decyzji co zrobić, ani jak to zrobić.

Bez tej wiedzy, która jest własnością pracownika, maszyna jest nieproduktywna” (1999, s. 58).

Drucker wyraźnie podejmuje grę z Marksem (aczkolwiek skutecznie ustawia sobie przeciwnika). Píše: „robotnicy mogli być <<nadzorowani>>. Możliwe było mówienie im, co mają zrobić, jak mają to zrobić, jak szybko mają pracować itp. W praktyce wyposażeni w wiedzę pracownicy nie mogą być nadzorowani, ponieważ wiedzą więcej niż ktokolwiek w organizacji i daremne są próby podporządkowywania ich jakimkolwiek zamiarom i celom” (1999, s. 58). Tradycyjna kontrola nie jest już rozwiązaniem – jak bowiem kontrolować silniejszych od siebie? Pracownicy wiedzy okazują się więc nowym określeniem profesjonalistów w tym sensie, że powierza się im samym kontrolę nad własną pracą. Za ocenę owej pracy i ustalanie jej kryteriów (ściśle merytorycznych) odpowiada natomiast ich wspólnota. Informatycy wyznaczają standardy dobrego programowania i decydują, kto jest dobrym informatykiem; lekarze, prawnicy, konsultanci, menedżerowie sami decydują, jak wykonywać swą pracę i jednocześnie podlegają ocenie równych sobie. Jest to w zasadzie typowy i dobrze zakorzeniony sposób myślenia o profesjonalistach (zob. MacDonald 1995). Pracownicy wiedzy niczym się pod tym względem nie różnią.

Co więcej wiedza jest doskonale przenośnym środkiem produkcji. Jeśli pracownik zdecyduje się na rozstanie z przedsiębiorstwem, automatycznie zyskuje na tym konkurencja, u której pracownik ów się zatrudni. Istotne jest więc budowanie lojalności, przy czym, píše Drucker, obecnie nie da się jej „uzyskać przy pomocy bankowego czeku. Trzeba na nią zapracować, pokazując wyposażonym w wiedzę pracownikom, że organizacja ich zatrudniająca oferuje im szczególne możliwości osiągnięcia dobrych wyników. Jeszcze nie tak dawno mówiliśmy o pracy, a stopniowo zaczynamy mówić także o <<ludzkich zasobach>>. Z tego wynika, szczególnie w odniesieniu do ludzi wyposażonych w wiedzę, że to właśnie wyposażony w wiedzę pracownik decyduje w dużej mierze, jaki będzie jego czy jej wkład, oraz jak duży plon może, czy powinna dać, jego czy jej wiedza” (1999, s. 59).

Ów pogląd stał się na tyle silnym i wszechobecnym faktem kulturowym, że spotkać można go nawet w myśleniu autorów, którzy niekoniecznie skłonni są

wstąpić w szeregi piewców „klasy nowego”. Kazimierz W. Frieske, odwołując się do Roberta Reicha i wyróżnionej przezeń kategorii analityków symbolicznych powiada, że reguły gry panujące w nowoczesnych przedsiębiorstwach dopuszczają, by regulatorem stosunków pracodawca-pracownik stała się reguła wzajemności. Nie oznacza to, rzecz jasna, zrównania ich siły. Reguła wzajemności wiązać może jednostki zajmujące różne miejsca w strukturze społecznej, o ile niektóre jednostki nie stają się na tyle potężne, że nie dotkną ich ewentualne sankcje związane z nieodwzajemnianiem daru. I właśnie przemiany pracy sprawiają, że pracodawcy z nowoczesnych przedsiębiorstw nie mogą już pozwolić sobie na nielojalność wobec najlepszych zatrudnionych. Wcześniej ową nielojalność umożliwiał, w jakimś stopniu, rozmiar przedsiębiorstwa, wskutek czego na znaczeniu zyskiwały przepisy prawa formalnego. W świecie Reichowskich analityków symbolicznych ów stan rzeczy zmienia się. „W gospodarkach opartych na wielkich, zatrudniających tysiące ludzi przedsiębiorstwach przez jakiś czas mogło się wydawać, że ład pracy traci cechy wspólnotowości i może być kształtowany wyłącznie przez abstrakcyjne i uniwersalne przepisy prawa pracy. Jeśli tak było – a można mieć w tej kwestii uzasadnione wątpliwości – to z całą pewnością już tak nie jest. [...] Nowoczesne formy pracy sprowadzają się do twórczej współpracy ludzi wchodzących w skład rozmaitych zadaniowych zespołów i tym właśnie różnią się od mechanicznej kooperacji, wymuszonej przez racjonalność reżimów technologicznych i przez organizacyjne hierarchie” (Frieske 2003b, s. 239)<sup>3</sup>.

Generalnie, wyróżnić można trzy podstawowe obietnice, składane pracownikom, mającym status pracowników wiedzy: obietnicę swobody, merytokracji i elastyczności. Oznaczałoby to, że wedle oficjalnych wzorów działania, pracownicy – dzięki swym wybitnym osiągnięciom i wyjątkowym zasobom – pracować mogą zupełnie inaczej (dzięki temu, że w dużo większym stopniu kontrolują swą pracę) i być rozliczani wedle merytorycznych kryteriów. Pracownicy wiedzy przedstawiani są jako profesjonaliści, którzy zdolni są do samodzielnego kształtowania swojej pracy i grupowej samokontroli. Należy więc zapewnić im jak najlepsze warunki do rozwijania swej kreatywności i

wolność od biurokratycznych procedur oraz biurokratycznych standardów oceny.

Hipoteza moja, przypomnę, mówi jednak, że owe wzory działania są fałszywe. Wiedza nie ma znaczenia, dopóki nie uda się sprzedać jej wedle obowiązujących w przedsiębiorstwie reguł gry. Kreatywność jest mocno ograniczona przez obecne wciąż wymogi posłuszeństwa. W rzeczywistości pracownicy, o których piszę uważają się jednak za profesjonalistów i sądzą, że to, co się im obiecuje winno zostać spełnione. Przyjęli pewną kulturową definicję swojej grupy, mają pewne wyobrażenie o sobie. Gdy okazuje się, że w organizacjach traktowani są niezgodnie z owym wyobrażeniem, reagują. Ich celem jest lawirowanie między – z jednej strony – sferą organizacyjnej polityki (gdzie swoboda, merytokracja i elastyczność z różnych przyczyn nie odgrywają większej roli; będzie o tym mowa w dalszej części pracy) a sferą standardów profesjonalnego działania. **Gdy więc mówię tu o kompetencjach potrzebnych pracownikom wiedzy, mam na myśli wzory działania, które pozwalają odnosić sukcesy polityczne a jednocześnie pozwalają na podtrzymanie swojej autodefinicji jako profesjonalisty.** To właśnie, wedle mojej hipotezy, prawdziwe i obowiązujące wzory działania.

Hipotezę tę będę weryfikował, odwołując się do wybranych badań jakościowych, poświęconych pracownikom, którzy z całą pewnością zasługują na etykietkę pracownika wiedzy. Zamierzam pokazać, że oficjalne wzory działania nie funkcjonują. Celem pracowników jest natomiast zrealizowanie udzielonych im obietnic. Nieformalne wzory działania, pozwalającego owe cele zrealizować traktuję tu jako autentyczne kompetencje pracowników wiedzy i wskazuję, że różnią się one od kompetencji, przedstawianych w opowieści o gospodarce opartej na wiedzy.

## Rozdział 1. Iluzje gospodarki opartej na wiedzy

W tym miejscu zamierzam dokładniej przyjrzeć się, w jaki sposób rozumie się obecnie pojęcie gospodarki opartej na wiedzy oraz odpowiedzieć na pytanie, kim są pracownicy wiedzy – to właśnie będzie celem poniższego rozdziału. Dodatkowo, przedstawię, co mam na myśli mówiąc o obietnicach gospodarki opartej na wiedzy (kwestia ta była sygnalizowana już we wstępie). W dyskursach politycznych i akademickich ostatniego ćwierćwiecza kwestia wiedzy jako kluczowego czynnika produkcji odgrywa sporą rolę – do tego stopnia, że często jest uważana za rzecz najzupełniej oczywistą i niekwestionowaną. „Koncepcje <<gospodarki opartej na wiedzy>> oraz <<pracownika wiedzy>> bazują na przekonaniu, że informacja i wiedza są obecnie centralne dla wzrostu i rozwoju gospodarczego. Zdolność efektywnego wytwarzania i wykorzystywania informacji jest zatem głównym wymiarem kompetencji dla wielu jednostek. [...]. Aby się adaptować i utrzymać konkurencyjność w obliczu zmieniających się preferencji konsumentów i zmian technologicznych, firmy potrzebują odpowiednich struktur organizacyjnych, wykwalifikowanej siły roboczej i sprawnego zarządzania. Zmiany te mają istotny wpływ na strukturę zatrudnienia oraz na charakter pożądanych typów pracy. Najbardziej oczywistym tego przejawem jest rosnący poziom kapitału ludzkiego w krajach OECD, mierzony statusem edukacyjnym i – co wynika z powyższego – zwiększający się popyt na lepiej wykształconych i wykwalifikowanych pracowników” (OECD 2001, s. 100-102). Nie oznacza to jednak, że nie mamy do czynienia z różnego rodzaju problemami definicyjnymi czy założeniami przyświecającymi całej koncepcji. Przede wszystkim rozstrzygnąć należy, jak w ogóle rozumiana jest tu wiedza. Truizmem jest wszak stwierdzenie, że każda w zasadzie aktywność – również i przede wszystkim aktywność gospodarcza – zakłada konieczność dysponowania jakimś rodzajem zasobami wiedzy i umiejętności. Dlaczego zatem, należy zapytać, gospodarka oparta na wiedzy jest *bardziej* oparta na wiedzy, aniżeli chociażby stara dobra praca fachowców, rolników czy urzędników w strukturach biurokratycznych uchodzących za symboliczną instytucję nowoczesnego społeczeństwa. Rolę wiedzy jako kluczowego czynnika



produkcji należy uzasadnić i zdefiniować w taki sposób, by dało się ją na różne sposoby operacjonalizować, mierzyć i kwantyfikować. Stąd zastanawiać się tu będę, wedle jakich założeń definicje takie są budowane.

Co istotne, zamierzam odwoływać się przede wszystkim (ale nie tylko) do tekstów wytwarzanych przez formalne instytucje globalne, takie jak OECD czy Unia Europejska. Szeroko zakrojony przegląd olbrzymiej literatury socjologicznej, ekonomicznej, literatury z zakresu teorii zarządzania czy politologii nie zostanie tu przeprowadzony – i jest to decyzja całkiem świadoma. (Podobny przegląd przedstawia natomiast m.in. Piech 2009). Definicje konstruowane przez formalne instytucje mają bowiem tę istotną cechę, że ze względu na ich polityczną legitymizację są o wiele bardziej wpływowe. Przekładają się również na rozmaite propozycje konkretnych reform, chociażby w zakresie polityki rynku pracy czy polityki edukacyjnej w zakresie kształcenia zawodowego, ustawicznego bądź kształcenia na poziomie wyższym. Owe propozycje stanowią następnie punkt odniesienia dla decydentów w poszczególnych krajach. Ważniejsze wydają mi się zatem te ujęcia gospodarki czy pracy opartej na wiedzy, które mają za sobą wsparcie potężnych globalnych graczy. Nie twierdzę, że te akurat definicje są mniej lub bardziej trafne aniżeli definicje powstające w środowiskach akademickich; zresztą, i w jednym i w drugim porządku instytucjonalnym podstawowe założenia są często niezmiernie podobne.

Z założeń tych wynikają trzy istotne obietnice, którymi będę się tu zajmował: obietnica swobody, obietnica merytokracji i obietnica elastyczności. Najistotniejsza, co sygnalizowałem już wcześniej, wydaje się być obietnica swobody, wedle której pracownik wiedzy, ze względu na cenne zasoby kompetencyjne, którymi dysponuje, zyskuje istotną pozycję w organizacji. Jeśli jednak bliżej przyjrzeć się, jak rozumiane są owe „cenne zasoby kompetencyjne”, zrekonstruowany przed chwilą argument może okazać się cokolwiek wątpliwy. Czym zatem jest wiedza, tak istotna – zdaniem niektórych – we współczesnej gospodarce? Jaki ma charakter? Jakie pełni funkcje? Spróbujmy odpowiedzieć teraz na te pytania.

Termin „pracownik wiedzy” stał się w ostatnich dekadach niezwykle nośny. Opisuje pracownika, którym – na pierwszy rzut oka – chciałoby się być. Pracownika kompetentnego (w potocznym rozumieniu) i kreatywnego, zmagającego się z nieustannymi wyzwaniami i tworzącego całkowicie nową jakość, śmiałego pioniera, który zapuszcza się tam, gdzie nikt jeszcze nie dotarł. Od początku rewolucji przemysłowej, mówi się w tym dyskursie, wiedza praktyczna zyskuje na znaczeniu (zob. Mokyr 2002). Powtarzalna i rutynowa praca fizyczna traci na znaczeniu. Teraz zyski osiąga się dzięki innowacyjności. „Wzrost znaczenia pracowników wiedzy – pisze Thomas Davenport – był przewidywany od dawna. Rozpoczęty ponad sto lat temu proces automatyzacji fabryk i gospodarstw domowych uwolnił robotników od ciężkiej pracy fizycznej. Pojawienie się komputerów i lawinowy wzrost ilości informacji w ciągu ostatniego półwiecza stworzyły zapotrzebowanie na pracowników, którzy potrafiliby gromadzić i przetwarzać informacje, oceniać ich znaczenie oraz podejmować na ich podstawie odpowiednie decyzje” (Davenport 2007, s. 17). Obraz ten uzupełnia Mieczysław Morawski (2009, s. 45), pisząc: „Podstawowym celem pracownika wiedzy jest pozyskiwanie, tworzenie, uszlachetnianie i wykorzystywanie wiedzy i informacji. Pracownika wiedzy postrzega się w kontekście formalnego, często ponadprzeciętnego wykształcenia. Łączy on w działaniu wiedzę z różnych dziedzin, posiadając zarazem pogłębioną wiedzę specjalistyczną i oparte na niej konkretne, sprawdzone w praktyce, szczególne umiejętności, często niedostępne innym. Autorytet zawodowy pracownika wiedzy jest wypadkową wiedzy specjalistycznej, rozległych horyzontów poznawczych, mistrzowsko opanowanych umiejętności fachowych oraz wciąż rozwijanych umiejętności społecznych, pozwalających na elastyczne i bezpośrednie współdziałanie z innymi pracownikami. Wymienione atrybuty stanowią podstawę jedynych w swoim rodzaju kompetencji, potencjalnie atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa, gdyż ich wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w produktach i technologiach”. Kim jednak konkretnie są pracownicy wiedzy?

Pierwszą strategią udzielenia odpowiedzi na to pytanie jest odwołanie się do samego charakteru wykonywanej pracy. Vincent Mosco i Catharine McKercher (2007) wyróżniają trzy możliwe odpowiedzi. Po pierwsze, powiadają, pracownikami wiedzy mogą być wszystkie osoby, które wykonują pracę kreatywną. Orędownikiem takiego sposobu myślenia byłby chociażby Richard Florida, który w swej głośnej książce wprowadza pojęcie klasy kreatywnej. „Wedle mej definicji – pisał – rdzeń klasy kreatywnej stanowią ludzie nauki i inżynierowie, architekci i designerzy, ludzie edukacji, sztuki, muzycy i ludzie rozrywki, których funkcją gospodarczą jest tworzenie nowych idei, nowych technologii i/lub tworzenie nowych treści. Wokół tego rdzenia mamy szerszą grupę *kreatywnych profesjonalistów* w biznesie i finansach, prawników, specjalistów ochrony zdrowia i podobnych dziedzin. Ludzie ci działają rozwiązując złożone problemy, co pociąga za sobą znaczącą niezależność myślenia i wymaga wysokich poziomów kapitału edukacyjnego oraz ludzkiego. Dodatkowo, wszyscy członkowie klasy kreatywnej – czy są artystami czy inżynierami, muzykami czy informatykami – dzielą wspólny kreatywny etos, wysoko ceniący kreatywność, indywidualność, pluralizm i wartość [*merit*]” (Florida 2004, s. 8). Inaczej mówiąc, kluczowe w tak rozumianej pracy opartej na wiedzy byłoby wytwarzanie tego, co nowe – produkcja wiedzy oryginalnej.

Druga, szersza definicja wyróżniona przez Moscę i McKercher obejmuje „pracę tych, którzy operują [*handle*] informacją i ją dystrybuują” (2007, s. X). Nie chodzi tu już koniecznie o wytwarzanie jakiejś nowej wartości; wedle tej definicji informacja jest smarem współczesnych gospodarek, toteż kluczową rolę odgrywają pracownicy dbający o to, by odpowiednia wiedza trafiła w odpowiednim momencie do odpowiedniego odbiorcy. Wreszcie, trzecia i najbardziej ogólna definicja powiada, że pracownikiem wiedzy jest każdy, kto funkcjonuje w łańcuchu jej produkcji i dystrybucji. „Robotnicy składający okablowanie i części komputerów, w tym osoby nisko opłacane, kobiety i imigranci w Krzemowej Dolinie są pracownikami wiedzy, bowiem stanowią integralną część łańcucha wartości, którego produktem jest prawdziwy silnik produkcji wiedzy czyli komputer. Podobnie, pracownicy call-centers, sprzedający produkty i usługi komunikacyjne także mieszczą się w tej szerokiej definicji, gdyż są kluczowi z punktu widzenia marketingu informacji i

wykorzystują produkty technologii komunikacyjnych w swej pracy” (tamże, s. XI).

Tego rodzaju podejścia są jednak wyraźnie niesatysfakcjonujące. Po pierwsze – w przypadku Florydy – nie wiadomo, na czym do końca miałyby polegać owa „kreatywność”, innymi słowy, jak mierzyć „nowość” tego, co „nowe”. Sam Floryda zresztą zdaje się być mało zainteresowany podobnymi problemami; klasa kreatywna jest dlań – by użyć wyświechtanego terminu – raczej typem idealnym, a kwestią istotną jest wpływ jej przedstawicieli na rozmaite konteksty społeczne (stąd Floryda koncentruje się na tym, jak istnienie w danym mieście klasy kreatywnej zmienia lokalne wartości i sposoby życia). Definicja druga kuleje z powodu zbyt ogólnego potraktowania terminu „informacja”. Jest to wszak pojęcie wywodzące się z teorii cybernetycznej, tam jednak wykorzystywane jest do analizy sposobów, w jaki informacje są komunikowane. Natomiast sama natura informacji pozostaje w zasadzie rzeczą drugorzędną, o ile nie wpływa na proces komunikacji. Ciężko zatem byłoby stwierdzić, posługując się tak zgrubną kategorią, czemu dana informacja miałaby mieć kluczowe znaczenie dla gospodarki opartej na wiedzy – z samego pojęcia informacji nie wynika wszak, że przyczynić może się ona do zwiększenia dynamiki wzrostu w gospodarce czy choćby w jakichś jej sektorach. Przede wszystkim zaś nie jest pewne, jak stwierdzić, że operowanie informacjami i ich dystrybucja należą do istoty pracy danej osoby. Mówiąc prościej, wedle takiej definicji pracownikiem wiedzy mógłby być w zasadzie każdy – robotnik udzielający rad innemu robotnikowi, informatyk, zarządzający bazą danych czy nauczyciel tańca.

Inną typologię prezentuje opracowanie OECD *Education Policy Analysis 2001*. Po pierwsze, za pracowników wiedzy uchodzić mogą analitycy symboliczni w rozumieniu, które zaproponował Robert Reich, a więc „profesjoniści, menedżerowie średniego i wyższego szczebla oraz inni, którzy tworzą, modyfikują i syntetyzują wiedzę” (OECD 2001, s. 107). Po wtóre, odwołać można się do kategorii tzw. personelu naukowo-technicznego; w tej definicji kluczową rolę odgrywałoby wyższe wykształcenie. Po trzecie, pracowników wiedzy szukać można w nowych grupach zawodowych. Wedle takiego podejścia „główną cechą gospodarki opartej na wiedzy jest rosnące

zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, których kompetencje nie są wyłącznie związane z nauką i technologią, lecz także z kontrolowaniem, zarządzaniem i koordynowaniem zadań”. Wobec tego, klasyczne kategorie zawodowe należy pogrupować inaczej; autorzy opracowania OECD odwołują się do pięcioelementowej typologii, zaproponowanej przez kanadyjskich autorów Marie Lavoie i Richarda Roya, wedle której w obecnej gospodarce wyróżniamy zawody: wiedzy, zarządzania, danych, usług i towarów. Wreszcie, za pracowników wiedzy uznać możemy tych, którzy zatrudnieni są na stanowiskach typowych dla tzw. białych kołnierzyków, mają wysokie kwalifikacje i wykonują zadania związane z tworzeniem i przetwarzaniem informacji. W takich ujęciach jednak również można mieć wrażenie, że określenie, jak duży udział w sile roboczej rozwiniętych społeczeństwach mają pracownicy wiedzy i jak duży udział w PKB mają zatrudniające ich przedsiębiorstwa stanowi rezultat rozmaitych, arbitralnych czasem, rekonfiguracji rozmaitych danych statystycznych – niekoniecznie jednak mamy do czynienia z „twardym” dowiedzeniem, czemu akurat ci pracownicy niosą ze sobą na tyle nową jakość, by usprawiedliwiać mówienie o zupełnie nowym typie gospodarki.

Inną jeszcze, prostszą, typologię proponuje Brinkley (2006). Wyróżnia on trzy sposoby kategoryzacji pracowników wiedzy. Po pierwsze, za pracowników wiedzy można uznać osoby, które na standardowych skalach zawodowych plasują się w trzech najwyższych kategoriach, a zatem menedżerów, profesjonalistów i profesjonalistów średniego szczebla. Po wtóre, za pracowników wiedzy można uznać osoby wysoko wykwalifikowane (a więc przede wszystkim posiadające wyższe wykształcenie). Po trzecie, mogą to być ci, którzy wykonują w pracy zadania wymagające wiedzy eksperckiej i złożonych umiejętności komunikacyjnych. W takiej sytuacji zapewne, pragnąc określić rolę odgrywaną przez pracowników wiedzy w gospodarce należałoby się posługiwać jedną ze skal złożoności pracy (zob. Słomczyński 2007).

Bywa też oczywiście tak, że autorzy po prostu ograniczają się do wymieniania grup zawodowych, w których szukać należy pracowników wiedzy. Dla Davenporta są to „pracownicy wyspecjalizowani w następujących dziedzinach: zarządzanie, operacje biznesowe i finansowe, informatyka i nauki

matematyczne, architektura i inżynieria, nauki przyrodnicze i społeczne, prawo, medycyna i opieka zdrowotna, usługi socjalne, edukacja, szkolenia i bibliotekarstwo, sztuka, wzornictwo, rozrywka, sport, media” (2007, s. 18). Krzysztof Łysik (2011, s. 8) również proponuje zdroworozsądkowe spojrzenie: „osoba zatrudniona w *call center* – która jest pracownikiem intelektualnym – nie jest jednocześnie pracownikiem wiedzy. Co prawda pracuje umysłowo, z wykorzystaniem informacji, ale nie wiedzy. Weźmy na przykład osobę, której praca polega wyłącznie na skanowaniu dokumentów – trudno uznać ją bowiem za pracownika wiedzy. Jednocześnie pracownik ten może zostać liderem zespołu projektowego, mającego na celu usprawnienie procesu skanowania w całej firmie, co oznacza, że zakres jego obowiązków będzie diametralnie inny, co więcej, pozwoli zaklasyfikować go do pracowników wiedzy czy specjalistów [...] Do kategorii pracowników wiedzy obecnie najczęściej zalicza się naukowców, menedżerów, informatyków, nauczycieli oraz inżynierów. Najlepszym jednak przykładem *knowledge workers* wydają się być przedstawiciele wolnych zawodów, np.: lekarze, adwokaci, biegli referenci czy architekci”.

Tyle, że – co nietrudno zauważyć – zdecydowana większość wymienionych powyżej zawodów mogłaby z powodzeniem konkurować o miano najstarszego zawodu świata. W każdej społeczności znajdujemy lekarzy – pod postacią medyków, szamanów, cyrulików, znachorów etc. Każdy lud, mieszkający w lepiankach, chatach, szałasach, domach, kamienicach czy wieżowcach i budujący specjalne miejsca kultu religijnego potrzebował architektów – choć nie zawsze stanowili oni oddzielną, nazwaną grupę zawodową. Nadal mamy więc problem z określeniem, co tak naprawdę różni współczesnych pracowników wiedzy od ich przedwiecznych odpowiedników. Stwierdzenie, że produkują oni jakiegoś rodzaju „nową wiedzę” jest ułomne, jak bowiem widać (i o czym będzie jeszcze mowa dalej) niepodobna stwierdzić, czym owa nowa wiedza jest i jak ją mierzyć. Nawet porzucając przykłady ze społeczeństw historycznych czy pierwotnych wypada zauważyć, że pracownik wiedzy to nic innego niż tylko nowa etykieta profesjonalisty. Etos, wymogi roli, oficjalne normy grupowej samokontroli są tu dokładnie takie same. (Na temat kategorii profesjonalistów – zob. MacDonald 1995). Autorzy, mówiący o pracownikach

wiedzy nie potrafią tak naprawdę wskazać, co w ich opowieści jest nowego. Z samego nazwania jakiejś grupy nową a jej działań innowacyjnymi żadna nowość wszak jeszcze nie wynika. Można natomiast zauważyć, że fakt, iż kulturowa etykieta pracownika wiedzy pokrywa się z kulturową etykietką profesjonalisty stanowi pewną przesłankę by uznać, iż pracownicy wiedzy rzeczywiście identyfikować będą się jako profesjonalści i postępować wedle profesjonalnego etosu. Ten właśnie etos jest dla nich bowiem najbardziej dostępny, stanowi najoczywistszy punkt odniesienia w budowaniu zawodowych autodefinicji. (Do kwestii profesjonalnego etosu pracowników wiedzy powrócę jeszcze w dalszej części niniejszego rozdziału).

Wreszcie, ważną cechą pracownika wiedzy jest uczenie się przez całe życie. Jednym z istotniejszych dokumentów, poruszających tę kwestię była Biała Księga Unii Europejskiej poświęcona edukacji i kształceniu. Czytamy tam: „Umiędzynarodowienie handlu, globalny kontekst technologii i, przede wszystkim, nastanie społeczeństwa informacyjnego znacząco otworzyły możliwości dostępu do wiedzy i informacji dla ludzi, jednocześnie jednak w konsekwencji zmieniły organizację pracy i znaczenie wyuczonych kompetencji. Trend ten zwiększył ogólną niepewność, dla niektórych zaś oznacza niemożliwe do tolerowania wykluczenie. Jasne jest, że nowe możliwości oferowane ludziom wymagają od wszystkich wysiłku przystosowawczego, szczególnie budowania swych kwalifikacji na <<kamieniach węgielnych>> wiedzy zdobywanej w różnych momentach i w różnych sytuacjach. Społeczeństwo przyszłości będzie społeczeństwem uczącym się” (European Commission 1996, s. 2). Nie wystarczy jeden zestaw umiejętności czy wiedzy, nabyty w procesie formalnej edukacji – niepewność, wynikająca z postępu, sprawia, że uczyć trzeba się nieustannie. To, co nazywamy kapitałem ludzkim staje się silnie zróżnicowane i musi być przedmiotem sprawnego zarządzania przez jednostkę (w dostępnych jej kontekstach społecznych). Podobną tezę, co zapewne mało zaskakujące, stawia również OECD: „pracownicy potrzebować będą i formalnego wykształcenia, i zdolności nabywania oraz stosowania nowej wiedzy teoretycznej i analitycznej: ich wynagrodzenia w coraz większym stopniu zależne będą od ich skodyfikowanej i milczącej wiedzy a nie od wykonywanej przez nich pracy manualnej. Edukacja odgrywać

będzie kluczową rolę w gospodarce opartej na wiedzy, uczenie się zaś będzie narzędziem indywidualnego i organizacyjnego rozwoju” (OECD 1996, s. 14).

Niezależnie od licznych różnic, można stwierdzić, że status pracownika wiedzy wiąże się przede wszystkim z wysokim wykształceniem, posiadaniem wysokich kwalifikacji i umiejętnością rozwiązywania złożonych problemów. Dodatkowo, często w tle pojawia się komputer i – szerzej – technologie informatyczne, symbol nowych czasów i nowej gospodarki. Zauważmy, że de facto mamy tu argument z ewolucjonizmu i teorii zróżnicowania (omawianych w rozdziale czwartym) – współczesny świat, ze względu na swą złożoność, wymaga wyjątkowego rodzaju pracownika, który ową złożonością będzie potrafił skutecznie zarządzać. Raz jeszcze w historii myśli społecznej „nowe” znaczy tyleż co „bardziej skomplikowane”.

Status wiedzy jako czynnika produkcji jest uważany za mocno specyficzny. Przede wszystkim sami autorzy, którzy o gospodarce opartej na wiedzy piszą przyznają, że dobrymi kryteriami pomiaru wiedzy nie dysponujemy (zob. Moczyłowska 2006, Piech 2009). Niemniej, istnienie gospodarki opartej na wiedzy jest dla nich faktem. W wielu tekstach znaleźć można określenia typu „statystyki dotyczące sektora wiedzy są bardzo niedoskonałe” (Rosati 2007, s. 32) lub „wiedza jest nieuchwytna, a jej pomiar dość trudny” (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 51) – co jednak nie powstrzymuje autorów od posługiwania się nimi i traktowania gospodarki opartej na wiedzy jako absolutnie oczywistej nowej formy uporządkowania relacji gospodarczych. Nie wiemy, powiada się nam, jak gospodarkę opartą na wiedzy mierzyć i opisywać, ale i tak jesteśmy przekonani o jej istnieniu. Z naukowego punktu widzenia takie podejście jest jednak w oczywisty sposób naganne, uczeni mają bowiem obowiązek wątpić, dopóki dany fakt nie zostanie jednoznacznie udowodniony. Czy w przypadku opowieści o gospodarce opartej na wiedzy mamy do czynienia z jednoznacznym dowodem?

„Wiedza jest nową podstawą dobrobytu – pisał Lester Thurow. – Nigdy dotąd tak nie było. Kiedy w przeszłości kapitaliści mówili o swoim majątku, mówili o posiadaniu fabryk, sprzętu i zasobów naturalnych. W przyszłości, mówiąc o swoim majątku, będą oni mówić o swojej kontroli nad wiedzą. Zmienia się nawet język dotyczący wytwarzania majątku. Można mówić o <<posiadaniu>>



urządzeń czy zasobów naturalnych. Pojęcie <<posiadania>> jest tu jasne. Jednak nie da się w taki sam sposób mówić o <<posiadaniu>> wiedzy. Posiadanie wiedzy to ryzykowna koncepcja. Z ludzi, którzy mają wiedzę nie da się zrobić niewolników. To, na czym dokładnie polega kontrolowanie (posiadanie?) wiedzy, jest de facto podstawową kwestią w gospodarce opartej na wiedzy” (Thurow 2006, s. 14). Wedle podobnego argumentu powiada się często, że w wypadku wiedzy rzeczą kluczową nie jest jej posiadanie, lecz sprawne zarządzanie sieciami produkcji i dystrybucji wiedzy a także dbanie o to, by w owych sieciach zajmować dobrą pozycję – zadanie to stoi i przed indywidualnymi pracownikami, i przed organizacjami. Wiedza – powiada Brinkley (2006) to zasób odnawialny, a jej wartość bierze stąd, że dzielimy się nią z innymi i pozwalamy, by na różne sposoby ją modyfikowali i rozwijali. Problem polega jedynie na tym, jak owe modyfikacje przełożyć na zyski – widać to choćby na przykładzie dylematów związanych z kształtowaniem reguł przyznawania i egzekwowania praw własności intelektualnej, które z jednej strony powinny na tyle mocno chronić ową własność, by zapewniać zachętę do inwestowania, z drugiej jednak strony nie powinny tamować za bardzo przepływu wiedzy.

Zauważyć można tu, że dylemat ten często nie znajduje właściwego rozwiązania, czego dowodem są chociażby liczne wojny patentowe, toczone między sobą przez przedsiębiorstwa, wpływające na logikę konkurencji – nie konkuruje się, jak wyobrażaliby to sobie klasycy i neoklasycyści – ceną bądź jakością produktów, lecz przenosi się walkę na sale sądowe, gdzie decyduje się, czy jedna firma nie naruszyła w jakiś sposób patentów należących do drugiej firmy. Inna, szeroko stosowana strategia chronienia swej własności intelektualnej polega na umieszczaniu w kontraktach z pracownikami tzw. *non-competitive clauses* czyli klauzul antykonkurencyjnych, które gwarantują, że w wypadku zwolnienia dany pracownik nie będzie mógł w pełnym zakresie wykorzystywać swej wiedzy czy umiejętności w kolejnym miejscu zatrudnienia. Zauważmy skądinąd, że podobne praktyki każą nieco bardziej sceptycznie spojrzeć na stwierdzenie Thurowa „z ludzi, którzy mają wiedzę nie da się zrobić niewolników”.

Przede wszystkim jednak, jeśli wiedzę traktować jako zasób, pojawia się pytanie o to, jak mierzyć jego wartość. Teoria ekonomiczna nie zdaje tu egzaminu. OECD (1996) wyróżnia cztery powody takiego stanu rzeczy. Po pierwsze nie istnieją standardowe formuły, które pozwalałyby określić, w jaki sposób wkład wiedzy przekłada się na końcowe rezultaty w postaci produkcji – innymi słowy, nie potrafimy określić i zmierzyć relacji „input-output”. Po drugie, same wkłady wiedzy są słabo mierzalne, brakuje bowiem odpowiednich kategorii księgowania. W przypadku typowych rachunków ekonomicznych możemy np. określić wartość i ilość surowców przeznaczanych na produkcję danego towaru i (mierzoną wynagrodzeniami) wartość pracy, która musi w tym procesie zostać wykorzystana. Wiedza natomiast – co zostało już wcześniej powiedziane – różni się od tych zasobów, gdyż jest doskonale odnawialna i „nie kończy się” wraz z upływem czasu. Nie jest również zależna od czasu tak, jak zależna jest praca (mówiąc po Taylorowsku, w określonym czasie przy określonej technologii można wykonać określoną jej ilość).

Po trzecie, w przypadku wiedzy nie istnieje system cen – i istnieć nie może. Skoro z założenia wiedza ma owocować wypracowaniem jakiejś nowej jakości, nie da się tu dokonać wyceny. Przykro byłoby przytaczać rozmaite truizmy o tym, jak to świat wielokrotnie nie poznał się na genialnych i rewolucyjnych wynalazkach, gdyż były zbyt rewolucyjne w swej epoce – w zasadzie jednak argument jest podobny. W ideę gospodarki opartej na wiedzy, w której to, co wyjątkowe i innowacyjne odgrywa kluczową rolę, tego rodzaju niepewność jest w zasadzie wbudowana. Wreszcie, czwarty problem zauważony przez OECD dotyczy trudności z odsianiem „nowego” i „starego” czy wręcz „przestarzałego”. Nie wiemy i nie potrafimy przewidzieć, jak wiedza traci bądź zyskuje na wartości wraz z upływem czasu.

Na fakt, że gospodarka oparta na wiedzy może być do pewnego stopnia statystycznym złudzeniem zwraca również uwagę Dariusz Jemielniak, gdy zauważa, że w ostatnich dekadach zmieniły się „kryteria wyceny aktywów, a wartości niematerialne i prawne, choć niedoceniane księgowo, także i kiedyś odgrywały bardzo istotną rolę w sferze biznesowej wielu przedsiębiorstw. Ponadto wcześniej mniejszą wagę przywiązywano do mierzenia tego, co obecnie uwypuklane jest jako <<wiedza>> i zasoby niematerialne itd. Również

przemiana w <<gospodarkę nowej ekonomii>>, teoretycznie polegająca na zmniejszeniu znaczenia produkcji a wzroście znaczenia usług, w gruncie rzeczy jest realizacją najbardziej klasycznych zasad starej ekonomii. Gospodarka opiera się na produkcji, jedynie lokalizacja jej miejsca, dzięki zniesieniu wielu barier prawnych i postępowi komunikacyjnemu, przebiega w skali światowej” (2008, s. 24). Być może zatem rozmaite dane, które mają zapewnić nas, że wiedza jest dziś ważna jak nigdy wcześniej stanowią w znacznym stopniu odzwierciedlenie faktu, że kiedyś wiedza nie uchodziła za rzecz na tyle istotną, by dokonywać jej wyceny: tym co uległo zmianie jest raczej ideologiczne wartościowanie poszczególnych czynników produkcji, ale nie logika gospodarki.

Niezależnie od tych zastrzeżeń, zdaniem wielu konieczne staje się stworzenie nowego zestawu wskaźników, lepiej dopasowanych do specyfiki nowej gospodarki. OECD proponuje pięć kategorii owych wskaźników, dających się zastosować przede wszystkim na poziomie gospodarek krajowych. Po pierwsze, mierzyć należy wkłady (*knowledge inputs*), po wtóre zasoby i przepływy wiedzy, po trzecie produkt (*knowledge output*), po czwarte sieci wiedzy i wreszcie po piąte uczenie się. Wskaźnikami z pierwszej kategorii (*knowledge inputs*) mogłyby być wydatki na badania i rozwój, stopa zatrudnienia inżynierów i personelu technicznego (tu jednak wracamy do pytania, kim są pracownicy wiedzy), patenty oraz międzynarodowe bilanse zakupu technologii. Nakłady na badania i rozwój to również wskaźnik użyteczny w przypadku szacowania wartości zasobów wiedzy; jej dyfuzję szacować można przyglądając się wydatkom na różnego rodzaju technologie i wyrafinowane urządzenia techniczne. Miarą *outputu* mogłyby być patenty i różnego rodzaju innowacje, wytwarzane zarówno w przedsiębiorstwach jak i w świecie akademii. Z kolei sieci wiedzy „zobaczmy”, przyglądając się m.in. mobilności uczonych, liczbie rozmaitych centrów i ośrodków badawczych, firmom współpracującym z ośrodkami akademickimi, skali łączenia wysiłków badawczych przez różne firmy czy nawet skali działania owych firm – przedsiębiorstwa produkujące na rynek lokalny, regionalny czy krajowy są, wedle tego wskaźnika, mniej usieciowione, aniżeli przedsiębiorstwa ponadnarodowe. Wreszcie, pomiaru uczenia się można dokonać

uwzględniając wydatki edukacyjne na różnych poziomach a także wydatki na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników.

Innym, powszechnie cytowanym narzędziem pomiaru gospodarki opartej na wiedzy jest European Innovation Scorebord, opisujące poziom innowacyjności przedsiębiorstw działających w Unii Europejskiej. Powstało ono jako część Strategii Lizbońskiej w roku 2000. Metodologia EIS modyfikowana była nieznacznie w kolejnych edycjach; generalnie jednak wyróżnia się trzy główne kategorie wskaźników i osiem wymiarów innowacyjności gospodarki (zob. Hollanders, Tarantola 2011). Pierwsza kategoria wskaźników to wskaźniki związane ze strukturalnym otoczeniem firmy, umożliwiające innowacyjność. Wymiary innowacyjności w ramach tej kategorii to: wymiar zasobów ludzkich (trzy wskaźniki mierzące dostępność wysoko wykształconej i wykwalifikowanej siły roboczej), wymiar systemów badawczych (trzy wskaźniki mierzące głównie konkurencję międzynarodową w nauce, konkurencję bowiem traktuje się jako czynnik sprzyjający innowacyjności) oraz wymiar finansowy (dwa wskaźniki, mierzące dostępność środków finansowych na projekty innowacyjne w przedsiębiorstwach oraz wsparcie administracji państwowej dla działalności badawczej).

Druga kategoria dotyczy działań przedsiębiorstw. Obejmuje trzy wymiary innowacyjności: wymiar inwestycji przedsiębiorstw (dwa wskaźniki, mówiące o wydatkach na badania i rozwój oraz innych proinnowacyjnych wydatkach), wymiar usieciowienia i przedsiębiorczości (trzy wskaźniki, mówiące o współpracy między innowacyjnymi przedsiębiorstwami i – generalnie – sieciowaniu wiedzy) oraz wymiar zasobów intelektualnych.

Kategoria trzecia to produkty (*outputs*). Mamy w niej dwa wymiary innowacji. Pierwszy (obejmujący trzy wskaźniki) dotyczy innowatorów i mówi o liczbie przedsiębiorstw, stosujących innowacyjne praktyki w zakresie zarządzania lub oferujące innowacyjne produkty a także o liczbie firm, notujących szybki rozwój. Wreszcie, wymiar ostatni to skutki gospodarcze (pięć wskaźników, mówiących o wpływie innowacji na zatrudnienie, eksport i poziom sprzedaży).

Cała procedura konstruowania wskaźników, ich standaryzacji i ważenia jest niezmiernie złożona i wieloetapowa; nie ma powodu, by odtwarzać tu wszelkie statystyczne subtelności (ich opis podaje Piech 2009). Dość powiedzieć, że

ogólnie całe narzędzie bazuje na podobnych zmiennych, z których korzysta również OECD: mamy zmienne dotyczące poziomu wykształcenia populacji, zmienne mówiące o prywatnych i publicznych wydatkach na badania i rozwój, dostępie do technologii internetowych w przedsiębiorstwach, inwestycjach dokonywanych przez przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju bazy technologicznej etc.

Istotne są też badania prowadzone przez Bank Światowy (zob. Chen, Dahlman 2005). Wyróżnia się tu cztery filary gospodarki opartej na wiedzy. Filar pierwszy to istnienie systemu zachęt gospodarczych i struktury instytucjonalnej, gwarantujących dobrą politykę gospodarczą i tworzących otoczenie, w którym rozwijać może się kreatywność i innowacyjność. Filar drugi to wykształceni i wysoko wykwalifikowani pracownicy. Filar trzeci to efektywny system innowacyjny w przedsiębiorstwach, instytucjach badawczych, na uniwersytetach etc. umożliwiający ciągłe wytwarzanie nowej, potencjalnie bardziej użytecznej wiedzy. Wreszcie filar czwarty to infrastruktura komunikacyjna, szczególnie technologie informatyczne, ułatwiające komunikację, rozprzestrzenianie i przetwarzanie informacji oraz wiedzy. Co nawiasem mówiąc ciekawe, nie pisze się tu wprost o roli, jaką każdy z owych filarów miałby jednocześnie odgrywać w chronieniu i zawłaszczaniu wiedzy – choć przecież, jeśli traktować wiedzę jako czynnik produkcji oczywiste jest, że bardzo często zyski osiąga się, gdy ów czynnik ma charakter ekskluzywny, tj. gdy udaje się uniemożliwić innym korzystanie zeń. Temu wszak służy chociażby instytucja patentów.

Knowledge Assessment Methodology służy ocenie, czy dany kraj bądź region ma potencjał, by rozwijać gospodarkę opartą na wiedzy. Podstawą jest osiemdziesiąt zmiennych (podzielonych na cztery grupy i opisujących wymienione wyżej filary). Zmienne te są odpowiednio i standaryzowane, by przybierały wartości na skali zero (wartość najniższa) do dziesięciu (wartość najwyższa). Kolejne narzędzie, wykorzystywane przez Bank Światowy to tzw. basic scorecard, oparte na czternastu zmiennych. Dwie (wzrost PKB oraz wartość Human Development Index) informują o tym, jak dobrze radzi sobie dany kraj bądź region. Kolejne dwanaście zmiennych mówi z kolei o wiedzy. Zmienne te to: bariery celne, jakość regulacji, rządy prawa, wydatki na

badania i rozwój, liczba pism naukowych i technicznych na milion osób, liczba wniosków patentowych na milion osób, odsetek dorosłych potrafiących czytać i pisać, współczynnik scholaryzacji na poziomie średnim, współczynnik scholaryzacji na poziomie wyższym, liczba telefonów na tysiąc osób, liczba komputerów na tysiąc osób i wreszcie liczba użytkowników internetu na dziesięć tysięcy osób. Na podstawie owych dwunastu zmiennych tworzy się tzw. Knowledge Economy Index, będący średnią arytmetyczną ze znormalizowanych (ponownie na skali od zera do dziesięciu) zmiennych.

Jeszcze inną metodę prezentują Fagerberg i Srholec (2005), którzy rolę wiedzy we współczesnej gospodarce opisują, wychodząc od klasycznego skądinąd pytania, co odgrywa kluczową rolę w procesach modernizacji danego państwa czy regionu. Na podstawie analizy czynnikowej (lub analizy głównych składowych; autorzy niefortunnie posługują się tymi określeniami zamiennie) wyróżniają pięć głównych filarów rozwoju: wiedzę, otwartość, system finansowy, jakość rządzenia (*governance*) oraz instytucje demokratyczne. Nie ma potrzeby, by szczegółowo prezentować tu całość ich wywodów; dość powiedzieć, że czynnik wiedzy konstruowany jest na podstawie zmiennych takich jak: wydatki na badania i rozwój (jako odsetek PKB), liczba patentów per capita, liczba artykułów naukowych i technicznych per capita, liczba komputerów osobistych per capita, liczba użytkowników internetu, liczba numerów telefonów stacjonarnych i komórkowych per capita, liczbę certyfikatów ISO 9000 per capita, współczynnik scholaryzacji na poziomie wyższym, liczba uczniów przypadających na jednego nauczyciela w szkolnictwie podstawowym, oczekiwana długość życia w momencie narodzin, przeciętna liczbę lat pobierania nauki w ogóle populacji oraz odsetek absolwentów szkół wyższych w populacji.

Ogólny problem z przywoływanymi powyżej pomysłami sprowadza się w gruncie rzeczy do jednej kwestii: otóż przemieszane zostały tu rozmaite sądy o charakterze postulatywnym i sądy o charakterze empirycznym. W punkcie wyjścia przyjmuje się założenie, że gospodarka oparta na wiedzy istnieje lub przynajmniej istnieje w jakiejś szczątkowej formie, a niedługo już dopełni się nieuchronna transformacja sposobu wytwarzania dóbr i usług. Przy tym transformacja owa jest uważana za rzecz ze wszech miar pożądaną; tu

wchodzi interesująca dla nas kwestia obietnic, o której więcej za chwilę. W drugim kroku okazuje się, że mimo, iż rosnąca rola wiedzy w gospodarce to dla przywoływanych autorów oraz instytucji fakt najzupełniej oczywisty, i tak natrafia się na pewne trudności z przedstawieniem rzetelnych, empirycznych dowodów lub wypracowaniem autonomicznego zestawu wskaźników. Inaczej mówiąc, wskaźniki dobiera się z założeniem, że gospodarka oparta na wiedzy rzeczywiście istnieje i że wiedza stanowi kluczowy obecnie zasób. Dodatkowo, w kroku trzecim, okazuje się, że choć wiedza z różnych powodów nie jest typowym zasobem i tak dobierane są wskaźniki, których logika pasuje raczej do „starej, dobrej” gospodarki przemysłowej. (Inwestycje w badania i rozwój czy w patenty to nic nowego; co najwyżej zmienia się ich skala). Przy czym – co jeszcze zwiększa entropię – wskaźniki te również mają częściowo przynajmniej postulatyczny charakter. Przykładowo, istotnymi funkcjami uczelni ma stać się produkowanie patentów i współpraca z biznesem – konieczność budowania gospodarki opartej na wiedzy (będąca, powtórzę, raczej zakładana aniżeli dowiedziona) pociąga za sobą konieczność uczynienia wiedzy akademickiej bardziej praktyczną i doraźną.

Bezsensem byłoby w tym miejscu prowadzenie pogłębionych rozważań na temat funkcji uniwersytetu. Należy też uważać, by wraz z kąpielą nie wylać dziecka – to, że tezy o gospodarce opartej na wiedzy mają czasem słabe uzasadnienie empiryczne i że argumenty dobierane są przy założeniu, iż gospodarka oparta na wiedzy jest faktem, nie oznacza przecież, że dookoła nie obserwujemy rozmaitych spektakularnych przemian, ani też że praca profesjonalistów i ludzi wykształconych nie ma doniosłego gospodarczo znaczenia. Niemniej, warto mieć na uwadze fakt, że w dyskursie, który bardzo pokrótce i bardzo pobieżnie staram się tu rekonstruować sądy analityczne (często słabo dowiedzione) mieszają się nieustannie z sądami o charakterze postulatycznym.

Postulaty te dotyczą przy tym, co dość oczywiste, nie tylko samych pracowników czy krajów, lecz również organizacji. Idea gospodarki opartej na wiedzy często idzie w parze z refleksją na temat odchodzenia od taylorizmu czy fordyzmu i wprowadzania nowych, bardziej elastycznych i wyrafinowanych form zarządzania. Zarządzanie, jak pisze Alan McKinlay, powinno

koncentrować się na sieci powiązań między wiedzą, innowacją i konkurencyjnością. Natomiast metody taylorizmu – ścisła kontrola, aprioryczne dzielenie pracy na poszczególne czynności, nacisk na mierzalność, sztywne reguły podziału pracy i wreszcie wyraźne powiązanie nagród z tak zorganizowaną działalnością pracowników – uważane są za przestarzałe i stanowiące barierę dla kreatywności (McKinlay 2005). Richard Sennett (2006) jest tylko jednym z licznych autorów, którzy podkreślają, że obecnie uważa się, iż struktury korporacyjne winny być bardziej płaskie i mieć charakter sieciowy czy inaczej heterarchiczny, nie hierarchiczny. Kluczową rolę odgrywają więc zespoły projektowe, często powoływane ad hoc w ściśle określonym celu, obdarzane – na pierwszy rzut oka – dużą dozą autonomii i swobody. Elastyczność w zarządzaniu pracą opartą na wiedzy to w zasadzie hasło zupełnie powszechne. Wynika to, podkreśla Sennett, przede wszystkim z uwarunkowanego kulturowo silnie negatywnego wartościowania rutyny. Rutyna w naszym myśleniu wiąże się jednoznacznie z nudną, otępiającą i pozbawioną kreatywności pracą, gdzie innowacje są w zasadzie niemożliwe. Elastyczność tymczasem jest siostrą przedsiębiorczości: czyniąc struktury organizacyjne bardziej elastycznymi umożliwiamy, wedle ideologii menedżerskich, efektywniejsze wykorzystanie potencjału wykwalifikowanych pracowników.

W konsekwencji, zarządzanie wiedzą nie jest już tożsame z zarządzaniem pracą, lecz z zarządzaniem tożsamością czy jaźnią (*self*). „Socjalizacja nowych pracowników w branży konsultacyjnej polega w tej samej mierze na asymilowaniu i wcielaniu norm kulturowych firmy co na opanowywaniu odpowiednich technik [pracy] [...]. Normatywna kontrola wpaja poświęcenie i konieczność spędzania w pracy długich godzin lub gotowość do pojmowania [...] pracy jako zabawy” (McKinlay 2005, s. 245). W podobnym kontekście mówi się więc czasem o „miękkiej” kontroli, której celem nie jest ścisły nadzór, lecz raczej takie kształtowanie postaw i dyspozycji pracowników, by sami potrafili odgadnąć, jakie działania są najlepsze z perspektywy przedsiębiorstwa i pogodzić je z własnymi preferencjami.



### *Trzy obietnice*

W tym miejscu możemy już przyjrzeć się dokładniej trzem obietnicom gospodarki opartej na wiedzy. Po pierwsze, mamy do czynienia z obietnicą swobody. Warto tu jeszcze raz przytoczyć słowa Thurowa „z ludzi, którzy mają wiedzę, nie da się zrobić niewolników”. Podobnie powiada Drucker: „w praktyce wyposażeni w wiedzę pracownicy nie mogą być nadzorowani, ponieważ wiedzą więcej niż ktokolwiek w organizacji i daremne są próby podporządkowywania ich jakimkolwiek zamiarom i celom” (1999, s. 58). W istocie, wiedza jest tu zatem rozumiana funkcjonalnie. Jej posiadanie zapewnia przewagę konkurencyjną, umożliwia organizacji sprawniejsze działanie na rynku. Wiedza staje się zatem w zasadzie tożsama z władzą. Pracownicy, którzy nią dysponują mogą – w myśl logiki argumentu – w dużym stopniu kształtować przedsiębiorstwo, albowiem dzięki swym kompetencjom, wykształceniu, kwalifikacjom etc. kontrolują zasadnicze z punktu widzenia organizacji obszary niepewności. Dlatego właśnie nie mogą być nadzorowani i nie da się z nich zrobić niewolników. Teoria, wedle której władza w organizacji tożsama jest z kontrolowaniem obszarów niepewności wiązana jest przede wszystkim z nazwiskiem Michela Croziera (Crozier 1964; Crozier, Friedberg 1982). „Nie wszystkie zasoby, jakimi dany aktor dysponuje, są w jednakowym stopniu przydatne i możliwe do zmobilizowania w danej organizacji. Przez swoje cele i charakter działalności z celów tych wynikającej, organizacja nadaje lub odbiera wartość poszczególnym rodzajom zasobów. Na nic się nie przyda umiejętność gry na skrzypcach w fabryce urządzeń mechanicznych. Jeśli natomiast aktor jest np. jednym z nielicznych specjalistów znających tajniki obsługi skomplikowanej aparatury, stosowanej w tej fabryce i ważnej dla jej prawidłowego funkcjonowania, to jego możliwości negocjacji i władza znacznie rosną” (Crozier, Friedberg 1982, s. 79).

W dyskursie gospodarki opartej na wiedzy owe możliwości są zdecydowanie akcentowane, albowiem przyjmuje się, że niepewność jest fundamentalną cechą naszych czasów i sektora wiedzy w szczególności. Skoro – niezależnie od sporów definicyjnych – spora część działań nowoczesnych, rozwiniętych organizacji ma mieć charakter kreatywny, nikt nie może do końca wiedzieć,

które z innowacji sprawdzają się i przyjmują. Tempo postępu technologicznego i globalizacja stosunków gospodarczych, traktowane wszak jako siły napędowe nowej gospodarki, sprawiają, że nieustannie liczyć trzeba się z koniecznością adaptacji do nowych sytuacji i realiów. Rośnie złożoność – a więc i niepewność. Cele organizacji, o których piszą Crozier i Friedberg, stają się w takim przypadku zdecydowanie mniej autonomiczne i wyznaczane są zależnie od rozmaitego rodzaju kontekstów. Pracownicy wiedzy i ich menedżerowie muszą być odpowiednio kompetentni, by w owych kontekstach się rozeznawać i by wybierać właściwe ścieżki działania. Stąd właśnie, z ich wyjątkowej wiedzy, niezbędnej do nawigowania po wzburzonych morzach globalnego rynku, bierze się ich władza. W obliczu niepewności funkcje ich kompetencji nabierają zupełnie zasadniczego znaczenia, przeto nie da się uczynić z nich niewolników i nie da się ich nadzorować. Są technokratyczną elitą, grupą wybrańców, umiających w niezmiernie skomplikowanej rzeczywistości wypatrzeć kluczowe relacje, powiązania, fakty, tendencje, umiających mimo fundamentalnej nieprzejrzystości świata określić, na jakie dobra i usługi istnieje podaż i zapewnić popyt, najlepiej ową podaż zaspakajający. Taką właśnie rolę przypisuje się im w dyskursie gospodarki opartej na wiedzy – i stąd, przez utożsamienie wiedzy z władzą, wynika obietnica wolności.

Crozier i Friedberg wymieniają cztery źródła władzy organizacyjnej. Pierwsze związane jest z „opanowaniem pewnych szczególnych i trudnych do zastąpienia umiejętności lub specjalności funkcjonalnych. Ekspert dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu jako jedyny umie rozwiązywać jakieś ważne dla organizacji problemy. Fakt ten sprawia, że jego pozycja w negocjacjach, jak i z poszczególnymi współpracownikami jest zdecydowanie korzystniejsza. Jeśli od jego trafnej interwencji zależy sprawność jakiejś ważnej dla całej organizacji dziedziny czy sektora, to może on dzięki temu skutecznie negocjować dla siebie uprawnienia i przywileje” (tamże, s. 83). Jakkolwiek stwierdzenie takie wydaje się zdroworozsądkowe, istnieją pewne podstawy, by je zakwestionować. Robert Jackall (1988), badając menedżerów wielkich przedsiębiorstw stwierdzał, że często muszą oni w taki sposób zarządzać swym wizerunkiem, by wydawać się zastępowalnymi. Korporacje, powiadał Jackall, nie cenią sobie sytuacji, w których jednostka zajmująca wysoką

pozycję w strukturze dysponuje jakiegoś rodzaju unikatowymi kompetencjami, istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że firma stanie się od owej jednostki nadmiernie zależna. Warto też dodać, że tak rozumiana niezastępowalność utrudnia wszelkie strategie zarządzania oparte na zasadzie konkurencji – jak bowiem konkurować z kimś, bez kogo nie można się obejść? Już na starcie napotykamy więc kłopoty; choć w teorii „opanowanie pewnych szczególnych i trudnych do zastąpienia umiejętności” wydaje się być oczywistym źródłem wpływu w organizacji, praktyka pokazuje, że może być zupełnie inaczej i że w interesie organizacji może leżeć eliminowanie jednostek zbyt kompetentnych. Nie trzeba tu rozstrzygać, czy trafniejsze jest Croziera i Friedberga czy też obserwacja Jackalla; dość powiedzieć, że funkcjonalna specjalizacja pracownika bywa „darem i przekleństwem”, toteż często skuteczne postępowanie wymaga umiejętnego ukrywania swoich kompetencji i pozorowania zastępowalności. Fakt ten jednak nie rymuje się szczególnie dobrze ze szczytną ideą gospodarki opartej na wiedzy.

Drugie źródło władzy wskazywane przez Croziera i Friedberga wynika z niepewności, charakteryzującej relacje między organizacją a jej otoczeniem. Niepewność ta, jeśli zgodzić się z różnego rodzaju argumentami dotyczącymi funkcjonowania dzisiejszego rynku, jest zdecydowanie większa. Była już mowa o rosnącym tempie postępu technologicznego (konkurencja w każdej chwili może nas zdystansować) i globalizacji produkcji (konkurentów jest o wiele więcej niż kiedyś, a złożoność rynku rośnie ze względu na ilość aktorów, którzy na nim działają). Można też jednak przytaczać argumenty, wedle których odbiorcy dóbr i usług stają się coraz bardziej kompetentnymi i wymagającymi konsumentami. Oczekują, że wiele towarów i usług zostanie specjalnie przykrojone do ich indywidualnych preferencji, lub przynajmniej (szczególnie w przypadku produktów materialnych) będą dawały możliwość indywidualnej konfiguracji. Co więcej, dzięki rozwojowi internetu, mają dużo lepszą możliwość komunikowania swoich opinii na temat tego, co od nas kupili, zdobywania specyficznych informacji i organizowania się. Banalnym przykładem są tu fora w każdym praktycznie sklepie internetowym, dające konsumentom możliwość zrecenzowania danego produktu – aktorzy, stanowiący otoczenie organizacji mogą dzięki takiemu narzędziu przejąć

kontrolę nad własnym kanałem komunikacji i przekazywać sobie treści, na temat określonego produktu, które zdecydowanie różnią się i odbiegają od oficjalnej prezentacji przygotowanej przez producenta. Inaczej mówiąc, własny przekaz producenta ma dziś o wiele mniejsze znaczenie. Nic dziwnego, że wiele firm decyduje się na umieszczanie na owych forach entuzjastycznych recenzji, pisanych przez osoby podszywające się pod użytkowników, decyduje się na sponsorowanie artykułów reklamowych w prasie (udających rzetelne, obiektywne recenzje) itp. Inny przykład to bojkoty i protesty konsumenckie czy tzw. ruch *fair trade* piętnujący niemoralne, wynikające z chciwości działania niektórych przedsiębiorstw i postulujący większą przejrzystość, jeśli chodzi o metody i koszty (ludzkie, społeczne czy środowiskowe) wytwarzania towarów. Jak zwykle podkreślę, że nie chcę w tym miejscu przyznawać racji powyższym stanowiskom<sup>2</sup>; rekonstruuje jedynie proste i często przywoływane argumenty, które mogłyby świadczyć na rzecz tezy, że faktycznie otoczenie organizacji staje się obecnie złożone i zdecydowanie bardziej niepewne. Z niepewności tej, w myśl logiki wyводу Croziera i Friedberga, wynika dużo większa władza dla tych aktorów, którzy jakoś sobie z nią poradzą. Mamy tu więc kolejną, uszczegółowioną nieco iterację obietnicy większej swobody dla pracowników wiedzy.

Trzecim źródłem władzy wskazywanym przez Croziera i Friedberga jest „sposób, w jaki zorganizowana jest komunikacja i przepływ informacji między poszczególnymi częściami i uczestnikami organizacji. Aby pracownik mógł odpowiednio wykonywać zadania i funkcje przypisane do zajmowanego przezeń stanowiska, musi korzystać z informacji pochodzących ze stanowisk zajmowanych przez innych uczestników organizacji. Jeśli z jakichś powodów pracownik ten nie może bez ich pośrednictwa do koniecznych mu informacji dotrzeć, to z racji bardziej uprzywilejowanego miejsca w sieci informacyjnej będą oni dysponować wobec niego władzą” (tamże, s. 85). Jakkolwiek Crozier i Friedberg nie pisali przecież o gospodarce opartej na wiedzy ani o szczególnie rozwiniętych organizacjach (interesowała ich organizacja „w ogóle”), cytowane tu stwierdzenie również szczególnie dobrze „rymuje się” z dyskursem gospodarki opartej na wiedzy, przede wszystkim z omawianymi już wymaganiami wobec współczesnych menedżerów. Heterarchizacja struktur

jest po części legitymizowana koniecznością usprawniania przepływów wiedzy w przedsiębiorstwach; wedle oficjalnych dyskursów, żadna firma nie może już pozwolić sobie na to, by jakiegoś rodzaju wiedza czy kompetencje marnowały się, albowiem w warunkach rosnącej niepewności wszystko może się w pewnym momencie przydać. Obietnica swobody, którą mieliby cieszyć się pracownicy wiedzy, wynikać może więc po części z tego, że – jeśli tylko ich praca jest dobrze zarządzana – nie będzie dochodziło między nimi do nierównych relacji ze względu na pozycję w kanałach komunikacyjnych. Inaczej mówiąc, to akurat źródło władzy scharakteryzowane przez Croziera i Friedberga powinno pozostawać zamknięte. Heterarchizacja struktury organizacyjnej gwarantować ma większą przejrzystość i bardziej egalitarne zasady dostępu pracowników do wiedzy i informacji, które w owej strukturze krążą.

Czwarte wreszcie źródło to możliwość operowania przepisami organizacyjnymi. Tu także da się znaleźć proste odniesienie do obietnicy swobody: kreatywność pracowników wiedzy nie musi wszak ograniczać się wyłącznie do sfery merytorycznej, tj. do obmyślenia najlepszych produktów i usług. Współczesne ideologie menedżerskie kładą spory nacisk na partycypację pracowników w samym procesie organizowania pracy i produkcji. Powtórzmy tu raz jeszcze słowa Druckera: „wyposażeni w wiedzę pracownicy nie mogą być nadzorowani”. W teorii, obiecywana swoboda dotyczy także większego wpływu na to, jak się pracuje, nie tylko zaś na to, co się wypracowuje. Da się jednak znaleźć poważne argumenty świadczące, że obietnica ta pozostaje niespełniona – prezentowane będą one w dalszej części niniejszej rozprawy<sup>2</sup>.

Utożsamienie wiedzy z władzą w warunkach (założonej, choć może nie do końca dowiedzionej) niepewności, charakteryzującej świat współczesnych organizacji oraz ich otoczenie to tylko jeden z możliwych języków opowieści o rosnącej swobodzie kompetentnego pracownika. To samo w gruncie rzeczy dałoby się stwierdzić, odwołując się choćby do klasycznego modelu krytyki i rozstania, zaproponowanego przez Alberta Hirschmana (1995). Krytyka, pisał Hirschman, może być uzupełnieniem rozstania: „stanowi metodę działania, do której będą uciekać się niezadowoleni klienci lub członkowie organizacji w

przypadku, gdy nie mogą zareagować rozstaniem” (tamże, s. 39). Może jednak także być jego substytutem – w takim wypadku krytyka wsparta jest groźbą rozstania. Jeśli możliwości prowadzenia krytyki są ograniczone, a koszty rozstania względnie niewielkie, większe jest prawdopodobieństwo wyboru drugiej z owych strategii. Stąd, mówiąc tym językiem, orędownicy gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą w nowoczesnych organizacjach przekonują, że pracownik wiedzy musi mieć nieustannie szanse formułowania krytyki, albowiem ze względu na jego rynkową wartość (wynikającą z jego kompetencji) koszty rozstania są dlań zdecydowanie niewielkie. Dla przedsiębiorstwa tymczasem jego utrata może przynieść wyjątkowo niefortunne skutki.

Niezależnie od tego, który z licznych modeli spróbujemy tu dopasować, konkluzja pozostaje taka sama. Wiedza, w dyskursie gospodarki opartej na wiedzy, ma przede wszystkim charakter funkcjonalny. Stanowi najistotniejszy zasób, pozwalający przetrwać organizacji w warunkach fundamentalnej, strukturalnej niepewności, wynikającej m.in. z globalizacji produkcji, postępu technologicznego czy rosnącego zróżnicowania otoczenia organizacji. Przy takim wyobrażeniu panujących obecnie stosunków gospodarczych, pracownicy wiedzy stają się nową, elitarną klasą społeczną, kolejną „klasą nowego” (Barbrook 2006), której wyjątkowy status legitymizowany jest przez wyjątkowe kompetencje, niezbędne we współczesnych realiach.

Oczywiście, nie ma tu nic oryginalnego. Funkcjonalna doniosłość wiedzy i związana z nią obietnica swobody to poglądy, z którymi do czynienia mamy już od dawna. Znajdziemy je, by odwołać się do jednego tylko klasycznego autora, chociażby w pochodzącym z 1921 roku eseju Thorsteina Veblena *The Engineers and the Price System*. Punktem wyjścia dla Veblena była specyficznie rozumiana koncepcja sabotażu przemysłowego, wedle której, przy istniejącym (dodajmy: przedfordowskim) systemie cenowym, przedsiębiorcom opłaca się zmniejszanie produkcji – inaczej mówiąc, unikanie nadprodukcji i wyznaczanie pożądanej stopy zysku na poziomie, który satysfakcjonować może przedsiębiorcę, lecz nie pozwala na zapewnienie społeczeństwu dostatecznie obfitej ilości dóbr i usług. Zarządzający, „kapitanowie przemysłu”, powiada Veblen, skupiają się na finansowej stronie

swych przedsięwzięć, ignorując jednak kwestię społecznej wartości swych dóbr. Jest natomiast grupa, która owej społecznej wartości skłonna byłaby bronić. Są to inżynierowie, całkowicie niezbędni z punktu widzenia nowych technologicznych realiów. Technologia „potrzebuje wykwalifikowanych i sprawnych pracowników – koszty ich rozwoju i treningu ponosi całe społeczeństwo. Potrzebuje także, w coraz większym stopniu, korpusu wykwalifikowanych i utalentowanych ekspertów w najprzeróżniejszych dziedzinach. Oni również są wychowywani i kształceni przez całą wspólnotę, a wiedza ich pochodzi ze wspólnotowych, skumulowanych zasobów doświadczenia. Eksperci owi, technolodzy, inżynierowie czy jak zechcemy ich nazwać, stanowią grupę, bez której system przemysłowy nie da sobie rady” (Veblen 2001, s. 43-44).

Mamy więc, stwierdza Veblen, dwie grupy. Jedna nastawiona jest na własny zysk, nie dbając zupełnie o to, by produkcja służyła dobrobytowi całej społeczności, przy czym dla społeczności staje się to coraz bardziej oczywiste. Grupą drugą są natomiast inżynierowie. Ci są wobec społeczności zdecydowanie bardziej lojalni, albowiem sami się z niej wywodzą i dzięki jej zasobom osiągnęli swą obecną pozycję. Dodatkowo, praca inżynierów ma zakorzenienie w konkretnych, materialnych praktykach. Potrafią oni znacznie lepiej docenić znaczenie wartości (a nie tylko zysku), albowiem pracują i nadzorują pracę innych, wartość więc wytwarzana jest nieustannie na ich oczach. Przy czym system przemysłowy poradzić może sobie bez chciwych właścicieli, nie przetrwa natomiast bez sprytnych inżynierów. Veblen nie wieszczy tu rewolucji, powiada jednak, że ze względu na funkcjonalną wyższość swej wiedzy, inżynierowie, wykształceni w pełni tożsamość klasową, przejmą należyty im prym, by przejąć stery systemu i uczynić go bardziej wartościowym z punktu widzenia całej społeczności. Bez ustanawiania komunistycznego społeczeństwa „klasa nowego” zadba o lepszą, gwarantującą większy dobrobyt masom (a nie tylko posiadaczom) organizację produkcji.

Nie jest w tym momencie istotne, by zastanawiać się, na ile trafna była diagnoza Veblena. Zupełnym zaś absurdem byłoby twierdzenie, że dyskurs gospodarki opartej na wiedzy musi być nietrafny, gdyż prognozy autora *Teorii*

*klasy próżniaczej* nie potwierdziły się. Idzie tu wyłącznie o pokazanie, że logika funkcjonalnego traktowania wiedzy w procesie produkcji nie jest niczym nowym – zmieniają się co najwyżej konteksty i uzasadnienia podobnego poglądu.

Dlaczego jednak warto i można poszukiwać argumentów mówiących, że obietnica swobody pozostaje często obietnicą niespełnioną? Przede wszystkim dlatego, że założenie o funkcjonalności wiedzy, choć „na zdrowy rozsądek” oczywiste, jest w zasadzie empirycznie nieweryfikowalne. Co więcej, liczne badania pokazują, że często w działaniach pracowników wiedzy olbrzymią rolę odgrywają także inne, nieformalne kompetencje, które z merytoryczną sprawnością nie mają nic wspólnego, a czasem wręcz stoją z nią w zupełnej sprzeczności. W pracy tej przyjmuję, że odpowiedź na postawione wcześniej pytanie „kim jest pracownik wiedzy” brzmieć powinna następująco: jest osobą, której – ze względu na pozycję w organizacji lub pozycję na rynku pracy – przyznaje się wyobrażony, specyficzny, elitarny status lub specyficzną etykietkę. Korci wręcz, by odwołać się do starego terminu, ukutego przez Floriana Znanieckiego i powiedzieć, że w wypadku pracowników wiedzy mamy do czynienia ze „zbocheńcami nadnormalnymi” bądź, wedle późniejszego wokabularza socjologii dewiacji, z dewiantami pozytywnymi. Generalnie jednak wszystko sprowadza się do stwierdzenia, że scharakteryzowanie tego statusu w kategoriach funkcjonalnych okazało się empirycznie niewykonalne, dużo ciekawsze wnioski formułować można, stosując podejście konstruktywistyczne. Postuluje to m.in. Mats Alvesson (2001), jeden z głośniejszych autorów zajmujących się współcześnie teorią i praktyką studiów organizacyjnych. Wiedza, powiada Alvesson, jej znaczenie oraz rezultaty zależne od wiedzy są w istocie mocno niejednoznaczne i trudne do uchwycenia czy tym bardziej zmierzenia. Jeśli już wiedza pełni jakieś funkcje, to są to przede wszystkim funkcje legitymizacyjne. „Wiedza ekspercka [*expertise*] nie jest wartościowa jedynie ze względu na swe techniczne funkcje i <<obiektywne rezultaty>>, lecz również symbolizuje racjonalność, mądrość, inteligencję etc. Przez symbolizowanie owych wartości, komunikowane jest wrażenie, że udaje się osiągać racjonalne, cenne i rozsądne rezultaty” (tamże, s. 865). I dalej: „sukces pracy wiedzochłonnej [*knowledge-intensive work*]



zależy raczej od luźnych *przekonań* [podkr. aut.], że może ona zaoferować coś konkretnego klientom i odbiorcom. W porównaniu z obiektywistycznym i funkcjonalistycznym rozumieniem wiedzy czy wiedzochłonności, społeczny konstruktywizm i instytucjonalizm oferują nam cenniejsze wnioski” (tamże, s. 866).

Wiedza liczy się zatem nie ze względu na swą merytoryczną trafność, lecz raczej dlatego, że przez klientów i odbiorców uważana jest za rzecz cenną i wartościową. O merytorycznej trafności często w ogóle trudno przesądzać, brak bowiem odpowiednio twardych kryteriów. Nawet jeśli zaś twarde kryteria istnieją, pozostaje problem kompetencji odbiorców. Wszak rozmaite usługi i produkty kupuje się po to, by nie musieć wytwarzać ich samemu. Tyle, że jeśli złożoność owych produktów i usług rośnie, odbiorcy zaczynają mieć trudności z oceną jakości tego, co otrzymują. Jak np. ocenić jakość audytu przeprowadzonego w danym przedsiębiorstwie? Wymagałoby to obiektywnego audytu audytu – inaczej mówiąc, klient zamawiający audyt musiałby być równie sprawnym audytorem co firma audytorska, to zaś popycha nas nieuchronnie w stronę absurdu, wyrażanego starą maksymą „quis custodiet ipso custodes?”. Inny problem z funkcjonalnym rozumieniem wiedzy wynika, zdaniem Alvessona, z niemożliwości (bądź przynajmniej trudności) szacowania kosztów alternatywnych danego rozwiązania. Wszystko to sprowadzić można do jednej kwestii: otóż mamy do czynienia z fundamentalną niepewnością czy niejednoznacznością (*ambiguity*). Wobec braku twardych reguł i twardych wskaźników wszelkie próby szacowania, na ile wiedza jest wartościowa sama przez się muszą pociągać za sobą tak olbrzymie koszty, że samo szacowanie staje się zupełnie nieopłacalne. W tej sytuacji lepiej jest pracownikom wiedzy postawić na działanie wedle rozmaitych heurystyk czy sprawdzonych sposobów – a czasem po prostu na improwizację – i zamiast tego skupić się na pracy nad własnym wizerunkiem. To samo dotyczy organizacji w ogóle. „Niejednoznaczność wiedzy i pracy wiedzochłonnych przedsiębiorstw oznacza, że <<wiedza>>, <<eksperckość>> i <<rozwiązywanie problemów>> staje się w znacznym stopniu kwestią przekonań, impresji i negocjacji znaczeń. Zinstytucjonalizowane przekonania, oczekiwania, reputacje, obrazy itp. mają ogromny wpływ na percepcję produktów organizacji i pracowników wiedzy”

(tamże, s. 870). Zresztą, nawet dysponowanie wiedzą zupełnie rewelacyjną i tak nie przesądzałoby automatycznie o sukcesie – wiedzę tę i tak wszak trzeba by jakoś zareklamować i wypromować. Wskutek tak rozumianej niepewności jedyną formą oceny jakości naszych działań może być ocena rynkowa – to, co dobre, jest dobre nie dlatego, że jest dobre, lecz dlatego, że dobrze się sprzedaje. Wiemy jednak skądinąd, że nakłady sprzedaży dóbr i usług nie muszą mieć z konieczności nic wspólnego z ich jakkolwiek rozumianą jakością.

Alvesson powiada, że tak naprawdę o tym, czy mamy do czynienia z organizacją opartą na wiedzy, decydują trzy rzeczy. Po pierwsze, czy ma ona powiązania z aktorami, mogącymi potwierdzić, że jest organizacją wiedzochłonną. Sprowadzając rzecz do banalnego przykładu, firma z branży komputerowej mogłaby zrealizować ten cel, lokując się w Krzemowej Dolinie; niezależnie od tego, czy realnie prowadziłaby współpracę z innymi, postrzegana byłaby jako członek *hi-tech community*. Inna, powszechnie stosowana metoda, to chwalenie się rozmaitego rodzaju certyfikatami czy opiniami wystawionymi przez zewnętrznych oceniających. Nieważne, czy klient zna i potrafi zweryfikować wartość owych opinii – ważne, by dobrze wyglądało. Metoda druga to odpowiednie zarządzanie swymi relacjami z klientami i odbiorcami; na nich przede wszystkim organizacja musi robić odpowiednie wrażenie. Poza tym dobrzy klienci przyciągają innych dobrych klientów. Wreszcie, liczą się interakcje i powiązania z otoczeniem a mówiąc konkretniej, odpowiednia polityka owych interakcji. Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, że wracamy tu do Croziera i Friedberga. Oni jednak zakładali, że zarządzanie relacjami z otoczeniem można w jakiś sposób zobiektywizować, a przynajmniej oceniać je w sposób merytoryczny. Tu natomiast, w ujęciu konstruktywistycznym, jedynym kryterium oceny jest czysto finansowy sukces. Niepewność, o której tak wiele zostało tu napisane, ma, zdaniem Alvessona jeszcze jedną konsekwencję. Nie tylko nie potrafimy określić znaczenia i wartości wiedzy z punktu widzenia organizacji – nie potrafimy też zrobić tego w wypadku samych pracowników. Rodzi to trudności w wypadku ich oceniania i wynagradzania, zwłaszcza, że dodatkowo mamy do czynienia z przemianami organizacyjnymi, zanikiem struktur hierarchicznych, które oferowały

zinstytucjonalizowane możliwości awansu etc. „Wobec wysokiego poziomu niepewności i płynności organizacyjnego życia a także interakcji z aktorami zewnętrznymi, które to interakcje zakładają silną zależność od arbitralnych cokolwiek ocen i opinii innych, wielu pracowników wiedzy musi silniej walczyć o uznanie, utrzymanie i stopniową zmianę własnej tożsamości, aniżeli robotnicy, których kompetencje i osiągnięcia są bardziej zakorzenione materialnie” (tamże, s. 877).

Ostatnia uwaga wydaje się istotna; odwołując się do Mary Douglas powiedzieć można, że instytucje gospodarki przemysłowej, w której możliwy był do stosowania bardziej ścisły podział pracy i w której istniały bardziej zobiektywizowane metody mierzenia relacji *input-output* o wiele lepiej radziły sobie z redukowaniem złożoności. Miały to, co Douglas określa mianem „zasady stabilizującej”; pod pojęciem tym rozumiała „naturalizację klasyfikacji społecznych. Musi istnieć pewna analogia między formalną strukturą podstawowego zespołu relacji społecznych a światem fizycznym, światem nadprzyrodzonym lub wiecznością bądź też jakimkolwiek innym bytem, którego nie uznaje się za społecznie skonstruowany porządek” (Douglas 2011, s. 51). Podział pracy (i powiązany z nim podział nagród) w gospodarce przemysłowej był bardziej „znaturalizowany”, albowiem zależał od fizycznych właściwości surowców, maszyn czy gotowych produktów. W gospodarce opartej na wiedzy naturalizacja jeszcze się nie dokonała<sup>3</sup> – przy czym stwierdzenie to jest nader optymistyczne gdyż zakłada, że w naturalizacja jest tu w ogóle możliwa. Tymczasem skoro wiedza jest wszystkim, ignoruje się czasem „twardą rzeczywistość”; ilustruje to anegdota przytaczana przez Dariusza Jelemiaka (2008), poświęcona zebraniu zespołu programistów komputerowych. Kierownik zespołu musiał powiedzieć swym współpracownikom, że klient, na zlecenie którego pracowali, przedstawił właśnie nowe wymagania co do finalnego produktu. Po krótkiej dyskusji programiści stwierdzili, że w zasadzie wymagań tych nie da się spełnić – firma jednak obiecała już klientowi, że postąpi wedle jego życzeń. Jeden z programistów westchnął więc: „to tylko software”, inni wybuchnęli zaś śmiechem. W notatce badawczej, przywołanej przez Jelemiaka czytamy w tym miejscu: „później pytam go, co miał na myśli. <<A, no wiesz. Nigdy nie

poprosiliby inżyniera, żeby przebudował most albo coś namacalnego, prawda? Ale jednocześnie myślą, że program to jest parę spisanych linijek, jak w zwykłym tekście, które możesz sobie dowolnie zmieniać, kiedy i jak chcesz. Ale to jest raczej jak przebudowywanie mostu>>” (Jelemiak 2008, s. 116).

Dodajmy też, że status pracowników wiedzy często przypisywany jest przedstawicielom profesji względnie nowych lub profesji, które za nowe próbują uchodzić. Panuje wręcz pewnego rodzaju moda na wymyślanie nieistniejących wcześniej zawodów czy usług w słusznym często przekonaniu, że nawet jeśli nie istnieje żadne realne rynkowe zapotrzebowanie na owe usługi to i tak zostanie ono wytworzone, gdy tylko owe usługi staną się dostępne. W świecie pracy uchodzącej za opartą na wiedzy często trzeba więc od zera budować habitus pracowników (Alvesson 1994). Pewne zawody – lekarz, prawnik, uczonek – są już mocno wbudowane w społeczną świadomość i doskonale się w niej zakorzeniły. Co innego w przypadku profesji nowych lub profesji i stanowisk pracy, które otrzymały nowe nazwy.

Często nie tylko klienci i odbiorcy muszą oceniać pracę i jej jakość wedle rozmaitych *rules of thumb*. Niekiedy sugeruje się także, że poważne kłopoty z merytorycznym połapaniem się w działaniach swych podwładnych mają menedżerowie (Cappelli 2001). Aby zarządzać pracą programistów komputerowych trzeba przykładowo doskonale orientować się, jakie zadania można przed nimi postawić, a jakie są niewykonalne przy obecnym stanie rozwoju informatyki. Trzeba wiedzieć, czego można wymagać, co jest trudne, co jest łatwe, co jest absurdalne, co może zaszkodzić całemu przedsiębiorstwu. W pracy tej argumentuję wielokrotnie, że kompetencje nie są cechą jednostek lecz struktury, bowiem socjologia nie wypracowała dostatecznie dobrych sposobów pomiaru indywidualnych kompetencji. Stąd nie da się stwierdzić, czy rzeczywiście menedżerom wspomnianych kompetencji brakuje. Można jednak ująć sprawę nieco inaczej: menedżerowie w organizacjach opartych na wiedzy nie zawsze potrafią obronić się przed **zarzutem** niekompetencji. Stąd konieczne jest stworzenie innych, niemerytorycznych kryteriów ewaluacji pracownika. Skoro nie da się zrozumieć tego, co pracownik robi w ramach swych zadań, lepiej rozliczać go chociażby z lojalności wobec firmy, z tego, czy jest jednostką konfliktową czy też raczej

unika spieć, czy jest posłuszny etc. Gdy rośnie złożoność pracy, *performance* w rozmaitych korporacyjnych grach staje się kluczem do oceny. Mówiąc inaczej, istotną ukrytą funkcją reguł i procedur panujących w nowoczesnych organizacjach (czy też po prostu: ukrytą funkcją kultury organizacyjnej) jest przede wszystkim dostarczanie jakichś kryteriów właściwego postępowania; wedle owych kryteriów menedżerowie oceniać mogą pracowników, których praca jest na tyle skomplikowana, że próby dokonania merytorycznej ewaluacji przekraczają kompetencje ewaluatorów, lub przynajmniej pociągają za sobą zbyt wysokie koszty.

W tej sytuacji kluczowe staje się więc raczej budowanie tożsamości pracowników wiedzy (Alvesson, 2001; McKinlay, 2005). Alvesson wyróżnia tu cztery strategie. Po pierwsze, dążyć można do tego, by pracownicy utożsamiali się ze swym przedsiębiorstwem jako z instytucją. Po wtóre, mamy kontrolę kulturową, po trzecią normalizację i wreszcie ujarzmienie<sup>2</sup>. Pierwsza z owych strategii wydaje się całkiem oczywista. Kontrolę kulturową Alvesson utożsamia z ideologią korporacyjną, „zestawem idei, przekonań, emocji i wartości, które często silniej kontrolują ludzi aniżeli struktury formalne” (Alvesson 2001, s. 879). Normalizacja również rozumiana jest tu w sposób konwencjonalny; oznacza działanie w sposób właściwy dla profesjonalistów – ściślej, uchodzący za właściwy dla profesjonalistów. Wszystko bazuje na niejawnym i nieuświadomionym procesie negocjowania norm i definiowania zachowań jako „profesjonalne” i „nieprofesjonalne”. Wreszcie, do czynienia możemy mieć z ujarzmieniem – wracamy tu do Foucaulta i jego rozważań na temat dyscypliny, która możliwa jest dzięki specyficznej koncepcji jednostkowej podmiotowości i złudzeniu indywidualnej swobody.

W tym miejscu warto powiedzieć kilka słów na temat drugiej z obietnic omawianego tu dyskursu, a mianowicie obietnicy merytokracji. Przekonaaliśmy się już, że można zasadnie argumentować, iż nie do końca wiemy na jakiej wiedzy oparta jest gospodarka oparta na wiedzy. W warunkach niepewności nie potrafimy dobrze określić wartości wiedzy, chyba że zaczyna się więc przekonanie o swobodach, które miałyby przysługiwać wysoko wykwalifikowanym, kreatywnym pracownikom ze względu na ich wyjątkowe kompetencje. To samo odnosi się do obietnicy merytokracji. Można rozumieć

ją w dwojaki sposób: albo w kontekście społeczeństwa w ogóle, albo w kontekście poszczególnych organizacji. W pierwszym z tych wypadków obietnica merytokracji głosiłaby, że ze względu na rolę wiedzy jako kluczowego czynnika produkcji *knowledge workers* powinni stać się nową elitą społeczeństwa. Dokładnie o tym pisał Veblen w przypadku inżynierów; funkcjonalna niezbędność nowej grupy uzasadnia jej wysoki status i pozwala wierzyć, że dystrybucja zasobów władzy przeprowadzana będzie wedle bardziej racjonalnych zasad. Florida (2004) sporo miejsca poświęca rozważaniom, w jaki sposób klasa ludzi wiedzy zmienia (na lepsze) świat dookoła siebie, przy czym nie jest to z konieczności zmiana planowana. Po prostu otoczenie dostosowuje się do preferencji klasy kreatywnej z pozytywnym skutkiem dla wszystkich zaangażowanych. Jeśli jednak klasa ludzi wiedzy czy też pracowników wiedzy to po prostu społeczny konstrukt, którego merytoryczna wartość jest nie do udowodnienia, argument taki zaczyna ulegać erozji. Drugie możliwe ujęcie merytokracji wskazuje, że zracjonalizowane winno być zarządzanie pracą opartą na wiedzy. Myśl ta w zasadzie przewinęła się tu już wielokrotnie, nie ma więc powodu, by powtarzać wszystko raz jeszcze. Tymczasem okazuje się, że są podstawy do stwierdzenia, iż zarządzanie *knowledge workers* i tak opiera się na regułach, które może i są racjonalne z punktu widzenia organizacji, ale niekoniecznie z punktu widzenia efektywności procesów produkcji i dystrybucji wiedzy. A nawet jeśli, to wracając do uwag Alvessona na temat roli wizerunku w zarządzaniu relacjami organizacja-otoczenie, okazuje się, że efektywność nie wynika raczej ze sprawnego alokowania (niemierzalnych wszak) zasobów. Mając to wszystko na względzie, powróćmy do kluczowej tezy niniejszej rozprawy. Pracownikom wiedzy przyznaje się wysoki status, legitymizując go funkcją, jaką pełnią ich kompetencje, tj. odwołując się do hasła o wiedzy będącej najcenniejszym obecnie czynnikiem produkcji. Tymczasem jednak okazuje się, że w sytuacji niepewności, z którą mamy do czynienia, funkcjonalność wiedzy staje się ulotna i trudno uchwytana. Płyne stąd po pierwsze analityczny wniosek, by postawić raczej na podejście konstruktywistyczne i zamiast szukać pracowników wiedzy w danych statystycznych stwierdzić po prostu, że pracownikiem wiedzy jest ten, kto za

pracownika wiedzy uchodzi. O ile więc w dalszej części pracy będę pisał o „przedsiębiorstwach wiedzy” czy „pracownikach wiedzy”, pragnę w tym miejscu podkreślić, że terminy te traktuję jedynie jako wygodne etykiety, nie zaś prawomocne kategorie analityczne. Uwaga powyższa ma fundamentalne znaczenie, nie chcę bowiem być posądzony, że posługując się owymi terminami w jakikolwiek sposób legitymizuję dyskurs gospodarki opartej na wiedzy, który wszak próbuję tu demaskować. Podkreślam zatem raz jeszcze: przedsiębiorstwo wiedzy czy pracownik wiedzy to, wedle przyjętych tu założeń, wyłącznie ideologiczne konstrukty; posługuję się nimi nie dlatego, bym uważał je za trafne, lecz dlatego, by wykazać ich nieprzystawalność do realnych praktyk podejmowanych w realnych organizacjach.

Po wtóre, niepewność, o której tu mowa, oznacza, że w praktyce ciężko jest trwać w przekonaniu, że praca sprowadza się do czystej, merytorycznej, obiektywnej *expertise*. Tego rodzaju przekonanie jest raczej wynikiem procesualnego budowania pewnych tożsamości – przy czym za budowanie owych tożsamości odpowiadają i organizacje, i sami pracownicy. Stawiam tezę, że w procesie tym zachodzą przeróżne napięcia i ludzie, którym obiecuje się, że dzięki swym kwalifikacjom i wykształceniu będą rozliczani głównie ze swej merytorycznej jakości znajdują się często w sytuacji, gdy muszą w otwarty sposób angażować się w działania o charakterze politycznym. Muszą budować swój wizerunek, udawać przed sobą i przed innymi, że bazują na wiedzy eksperckiej, nie zaś na dobieranych *ad hoc* heurystykach. Inaczej mówiąc, niepewność sprawia, że w niektórych sytuacjach mamy do czynienia z napięciem między pragmatyzmem a profesjonalną tożsamością, komunikowaną w oficjalnym dyskursie; nie można postępować pragmatycznie, nie naruszając tożsamości lub nie można budować tożsamości, gdyż to pociągać może za sobą rozmaite koszty z punktu widzenia kariery zawodowej. Czasem przychodzi zmierzyć się z zadaniem, które w przekonaniu pracowników wiedzy nie ma merytorycznego uzasadnienia, zadanie, którego realizacja „nie przystoi” profesjonalście. Wówczas „ratowanie” swej tożsamości wymagać może po prostu udawania tego, że wykonuje się dobrą robotę, podczas gdy w rzeczywistości cynicznie robi się to, co zrobić trzeba (lub wręcz próbuje się zepchnąć część pracy na innych). Nie twierdzę

naturalnie, że praca w organizacjach wiedzy jest z gruntu i do szpiku kości przesiąknięta tego rodzaju cynizmem. Nie twierdzę, że w ogóle nie ma charakteru merytorycznego, a wszystko jest jedynie na pokaz. Tego rodzaju teza byłaby od początku do końca absurdalna. Niemniej, postaram się pokazać, że scharakteryzowane tu napięcie stanowi pewien fragment życia codziennego pracowników wiedzy; że można przytaczać różnego rodzaju argumenty, wedle których nie nadszedł czas, większej swobody pracowników, zapewnianej im przez ich wyjątkowe kompetencje, że nie nadszedł czas większego wpływu i możliwości kształtowania swej pracy.

Wracamy tu do kwestii profesjonalnego etosu pracowników wiedzy. Jego dowody znajdujemy w licznych pracach. Maja Biernacka, przedstawiając swoje badania nad indywidualizacją pracowników polskiej firmy consultingowej powiada, że pozytywną wartością jest dla nich możliwość samostanowienia. „W wypełnianiu zadań zawodowych cenią autonomię, niezależność i deklarują gotowość do odmowy wykonania polecenia, w razie gdy nie uznają go za zasadne. Analizują i otwarcie wyrażają krytykę poczynań zwierzchników i filozofii firmy. Dla respondentów cenna jest samorealizacja w różnych sferach życia, dla większości również w pracy. Pragną spełnienia, wyzwania i twórczych działań” (Biernacka 2009, s. 267). Można też powołać się tu chociażby na przykład podawany przez Alana McKinlaya. W wewnętrznej sieci firmy France Telecom dużą rolę odgrywają eksperckie strony, zawierające różnego rodzaju porady czy wskazówki rozwiązywania typowych problemów. Tam właśnie dochodziło najczęściej do interakcji i wymiany informacji między użytkownikami. Fakt ten został dostrzeżony przez zarząd, który próbował pokierować dyskusją w taki sposób, by nie dotyczyła ona kwestii czysto technicznych, lecz także kwestii zarządzania i produktywności. Gdy jednak interwencja zarządzających została dostrzeżona, pracownicy poczuli zagrożenie dla swej profesjonalnej tożsamości i swobody wymiany zdań – aktywność w sieci wewnętrznej natychmiast spadła. McKinlay podsumowuje: „projekty zarządzania wiedzą muszą być tworzone ze świadomością swych ograniczeń, ze świadomością, że cenna wiedza praktyczna pozostanie wiedzą milczącą, po części ze względu na swój kontekstualny i efemeryczny charakter, po części zaś dlatego, że pracownicy mogą korzystać z niej jako



zasobu [...]. Mogą angażować się w praktyki, nastawione raczej na równość [*equity*], aniżeli wydajność i blokować ingerencje zarządzających w reguły profesjonalnej, zawodowej czy osobistej etyki” (2005, s. 259). Pracownicy oczekują, że dobry zarząd faktycznie obdarzy ich swobodą i pozwoli skupić się na ściśle technicznych aspektach pracy, eliminując nadmiar biurowej polityki. Że jednak biurowa polityka wciąż pozostaje faktem (jej prowadzenie jest bowiem racjonalne z punktu widzenia zarządzających), muszą umiejętnie rozwiązywać napięcie między profesjonalną tożsamością a pragmatyzmem<sup>5</sup>.

Gideon Kunda tak oto charakteryzował pracowników badanej przez siebie firmy informatycznej: „ludzie zdają się ciężko pracować, zdają się emocjonalnie przywiązani do swej pracy. Radzą sobie z niepewnością, niektórzy mogą cieszyć się tym, że są kreatywni. Z drugiej strony, mamy poszlaki sugerujące istnienie bardziej mrocznej, mniej znanej sfery: możemy mówić o pewnym potencjale cierpienia, są dowody manipulacji i ambiwalencji, są grupy, które <<kultury>> [organizacyjnej – przyp. J.D.] doświadczają w zupełnie inny sposób” (Kunda 1992, s. 22-23). Napięcie między tożsamością a pragmatyzmem, wynikające z niepewności oraz z porządku dyskursywnego, kładącego nacisk na zobiektywizowaną funkcjonalność wiedzy sprawia, że postępowanie w zgodzie z tożsamością pracowniczą, do której się aspiruje pozostaje rzeczą niezmiernie trudną.

Aby zrealizować omawianą tu obietnicę gospodarki opartej na wiedzy, pracownicy muszą niejednokrotnie, podejmować działania stojące w sprzeczności z oficjalną polityką organizacji i jej deklaracjami. Inaczej mówiąc, ich celem jest podtrzymanie swej tożsamości jako profesjonalistów – jednak by ten cel skutecznie osiągnąć, konieczne jest działanie wedle wzorów kłócących się z oficjalnymi wzorami działania. Wracamy tu zatem do podstawowej hipotezy niniejszej pracy. Wskazanie owych realnych wzorów, wedle schematu bazującego na teorii działania zaproponowanej przez Jeffreya Alexandra (omówionej w rozdziale trzecim) stanowić będzie cel dalszej części rozprawy.

Praktyka gospodarki opartej na wiedzy nie robi tego, co zdaniem Douglas (2011) instytucje robić powinny, a mianowicie nie pozwala zredukować entropii – jeśli już, entropia raczej się zwiększa. Dodatkowo, towarzyszy temu

wyrazisty dyskurs, niosący ze sobą konkretne, acz nie zawsze możliwe do spełnienia obietnice. Trzecią z nich jest obietnica elastyczności. Wynika ona przede wszystkim z licznych krytyk organizacji biurokratycznej; biurokracje, o czym pisali niezliczeni autorzy, hamują przepływ wiedzy, albowiem ze względu na sztywne reguły podziału pracy uniemożliwiają partycypację członków, którzy mogliby wnieść istotny wkład w procesy podejmowania decyzji. Ponadto z biurokracjami związany jest nierozzerwalnie konflikt lojalności. Lojalni możemy być wobec swego bezpośredniego przełożonego lub wobec organizacji jako takiej, często jednak odbywa się to kosztem lojalności wobec profesjonalnych standardów – innymi słowy, znów wracamy do kwestii (rozwiązanego rzekomo) konfliktu między pragmatyzmem a tożsamością. Tymczasem nowa gospodarka potrzebuje nowego rodzaju organizacji, gdzie komunikacja między aktorami nie będzie skrępowana przez reguły hierarchii, a podział pracy pozwoli na przypisywanie odpowiednich zadań odpowiednim osobom. Jak widać, znów mamy tu do czynienia ze splotem obietnic elastyczności, merytokracji i swobody – wolni od biurokratycznego nadzoru pracownicy powinni móc efektywnie wykorzystywać swe zdolności, pozycje zaś powinny zależeć od kompetencji, a nie *vice versa*.

W praktyce jednak sprawy wyglądać mogą nieco inaczej. Wielu autorów podkreśla, że wiadomości o śmierci biurokracji są mocno przesadzone; zdaniem Alvessona i Thompsona (2005) krytyki biurokracji i ich sztywności są tak silnie wbudowane w nasze myślenie, że nie dopuszczamy idei, iż biurokracje mogły przejść zmiany czy też przystosować się w pewnym zakresie do nowych warunków. Richard Sennett, odwołując się m.in. do wpływowej książki Bennetta Harrisona *Lean and Mean* powiada, że w rzeczywistości elastyczność jest fasadą władzy, która to władza „opiera się na trzech elementach: wymyślaniu instytucji wciąż od nowa, elastycznej specjalizacji produkcji oraz koncentracji władzy bez jej centralizacji” (2006, s. 57). Wymyślanie instytucji wciąż od nowa to różnego rodzaju praktyki, służące zwiększaniu niepewności pracowników i zmuszające ich do większego konformizmu. Niestabilność struktur organizacyjnych oznacza, że każdy pracownik w każdej chwili powinien obawiać się utraty pracy lub degradacji – powinno mu zatem zależeć, by nieustannie potwierdzać swą wartość dobrze

wykonywaną robotą. W praktyce oczywiście owo potwierdzanie swej wartości z dobrą robotą nie musi mieć wiele wspólnego, nas natomiast odsyła ponownie do kwestii umiejętności rzeczywiście potrzebnych pracownikom wiedzy. Ponadto, przekształcanie instytucji jest istotne z punktu widzenia zarządzania wizerunkiem firmy; stanowi komunikat dla otoczenia, że firma jest dynamiczna, że szybko i sprawnie reaguje na zmieniające się realia rynkowe. Sennett wyraźnie podkreśla, że to również nie musi prowadzić do poprawy jakości, efektywności czy produktywności.

Elastyczna specjalizacja stanowić ma odpowiedź na dynamikę zmian popytu rynkowego; „przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, a zarazem konkurują w poszukiwaniu nisz rynkowych, które każde z nich zajmuje na pewien czas, lecz nie na stałe, dostosowując się w ten sposób do krótkiego życia produktów, jakich jak odzież, tekstylia, części do maszyn” (tamże, s. 62-63). Wreszcie, koncentracja władzy bez centralizacji możliwa jest dzięki podziałowi zadań między rozmaitego rodzaju zespoły robocze lub firmy podwykonawcze. Fakt, że działają one osobno, nie oznacza bynajmniej, że są autonomiczne; przedsiębiorstwa mają swój rdzeń i to właśnie tam zapadają decyzje odnośnie do celów (np. celów produkcyjnych bądź zakładanego poziomu zysków), z których osiągania rozliczani są pracownicy. Mówiąc inaczej, przed pracownikami, czy to zgrupowanymi w zespołach, czy to zatrudnionymi w firmach podwykonawczych aktorzy rdzenia stawiają, często dość arbitralnie wyznaczane zadania (pozostawiając co najwyżej dowolność jeśli chodzi o realizację owych zadań), ściśle kontrolując rezultaty (zob. też Koch 2004). „Dowolność ta stanowi karykaturę swobody. Rzadko zdarza się w elastycznych organizacjach, by wyznaczane cele nie przysparzały kłopotów; na ogół śrubę dokręca się jak najmocniej, a wymagania stawiane zespołom zdecydowanie przekraczają bieżące możliwości produkcyjne i handlowe. Rzeczywisty popyt czy podaż rzadko kiedy mają z tymi celami cokolwiek wspólnego; cały wysiłek koncentruje się na tym, by dociskać zespoły mocniej i mocniej, choćby na przekór rzeczywistości” (tamże, s. 69). Dodatkowo, zespołowy charakter pracy sprawia, że spada znaczenie lojalności. Często pragmatyzm dyktuje pracownikom rozmaitego rodzaju indywidualistyczne strategie, mimo rozmaitych prób odgórnego wprowadzenia *teamworkowej* ideologii. Wracamy

więc ponownie do kwestii napięcia między pragmatyzmem a profesjonalną tożsamością. Może okazać się, że – z jednej strony – pracownicy stawiają na tożsamość i, czasem wspólnie, czasem w pojedynkę, starają się ją realizować, jednocześnie jednak umiejętnie komunikując zarządzającym to, co zarządzający pragną usłyszeć. Z drugiej strony, pracownicy stawiać mogą na pragmatyzm, a wówczas zasadniczego znaczenia nabierają umiejętności pozorowania profesjonalizmu. Ta kwestia również poruszana będzie w dalszych fragmentach pracy.

### *Podsumowanie*

Zamierzam tu argumentować, że pracownicy wiedzy mogą, w pewnym zakresie, zapewnić sobie spełnienie opisanych wyżej obietnic, o ile odnajdą nieformalne wzory skutecznego działania, pozwalającego radzić sobie z niejednoznacznością, częstą nieracjonalnością i ukrytymi strukturami władzy charakterystycznymi dla świata współczesnych przedsiębiorstw. W obietnice te wielu naprawdę wierzy, wielu też widzi, że w rzeczywistości nie są one realizowane. Liczni badacze wskazują, że społeczne światy organizacji są światami konstruowanymi w tym sensie, że podejmuje się w nich wiele świadomych, odgórnych działań na rzecz wytworzenia konsensusu wartości, specyficznych tożsamości, rytuałów, wzorców zachowań, reguł postępowania i oceny. Dostrzegają interesującą mnie tu fałszywość oficjalnych wzorów działania. Współczesne przedsiębiorstwa starają się budować własne, specyficzne kultury organizacyjne w celu lepszego motywowania ludzi, co w założeniu prowadzić ma do bardziej efektywnego zarządzania. Istotne, że pracownicy doskonale zdają sobie sprawę, iż kultura organizacyjna jest konstruktem, jest odgórnie zadekretowana przez zarząd, nie powstaje zaś oddolnie i spontanicznie. Doskonale wiedzą chociażby, że przyjazna atmosfera i deklarowana otwartość wyższych rangą pracowników na wszelkie sugestie wcale nie oznacza, że przełożonego można krytykować. Wiedzą, że mimo nacisku na zespołowość („there is no <<I>> in <<team>>”), w razie niepowodzenia mogą zostać obwinieni za wpadki innych. Słowem, dobrze orientują się w rozmaitych ukrytych funkcjach kultur organizacyjnych.

Rozumieją, że tożsamość organizacyjna czy dążenie do tego, by wszyscy podzielali specyficzny zestaw wartości to tak naprawdę próba zamaskowania rosnącej niestabilności zatrudnienia – silniejsza identyfikacja z przedsiębiorstwem równoważyć ma deficyt lojalności wynikający z faktu, że każdy w każdej chwili musi liczyć się z utratą pracy i że znaczna część pracowników to osoby zatrudnione na krótki czas jedynie do wykonania konkretnego zadania. Pracownicy dostrzegają zatem konstruowany charakter kultur organizacyjnych, widzą, że nie ma w nich nic oczywistego. Kulture organizacyjne są więc przejrzyste, co sprawia, że pracownikom łatwo przychodzi dystansowanie się od nich.

## **Rozdział 2. Kompetencje a teorie działania**

W tym miejscu należy uściślić sposób rozumienia pojęcia „umiejętności”, który stosowany będzie w niniejszej pracy. Należy też wdrapać się na ramiona olbrzymów i prześledzić, co o umiejętnościach mieli do powiedzenia zajmujący się nimi wcześniej socjologowie. W tym wypadku jednak owa rutynowa przecież procedura charakterystyczna dla wszelkich tekstów naukowych będzie nieco utrudniona. Otóż pojęcie umiejętności wydaje się, jak dotychczas, mało sproblematyzowane przez socjologię. Brakuje nam jego klasycznych definicji, zresztą nawet gdybyśmy takowymi dysponowali, okazałyby się one ułomne a już z pewnością byłyby bezużyteczne bez ukazania stojących za nimi założeń. Właśnie kwestia założeń będzie tu zatem kluczowa. Otóż, aby odpowiedzieć na pytanie o umiejętności trzeba odpowiedzieć na pytanie jak i po co działamy. Umiejętności, jak podpowiada już prosta intuicja językowa, zawsze są „po coś”, zawsze wiążą się z działaniem praktycznym, z formułowaniem celów, doborem środków. Nie ma więc sensu pisać o umiejętnościach, jeśli nie wskaże się jakiejś socjologicznej koncepcji działania i nie uzasadni, czemu akurat ta koncepcja miałaby być szczególnie użyteczna w poszukiwaniu odpowiedzi na główne pytanie postawione w pracy. Struktura dalszych rozważań będzie zatem następująca: w tym rozdziale zamierzam wskazać, czemu w socjologii potrzebne byłyby jakiegoś rodzaju bardziej uporządkowane rozważania teoretyczne, poświęcone kompetencjom. Przede wszystkim mam zamiar uzasadnić twierdzenie, że kompetencje w socjologii winny być rozumiane jako cecha struktury, nie zaś jako cecha jednostek – zgodnie z przyjmowanym w tej pracy rozumieniem kompetencji jako wzorów skutecznego działania, mającego służyć osiągnięciu danego celu. Odwołam się do pojęcia kompetencji obywatelskich i zrekonstruuję jego najważniejsze definicje i ujęcia, by pokazać podstawowe problemy, związane z traktowaniem umiejętności jako cechy grup bądź jednostek. Następnie wskazać pragnę, że – nawet jeśli nie przyjmuje się wspomnianego twierdzenia o kompetencji jako cechy struktury – badając kompetencje należy dokonać świadomego teoretycznego wyboru i postawić albo na makrosocjologiczne albo na mikrosocjologiczne teorie działania. W

kolejnym rozdziale natomiast zamierzam omówić wybrane klasyczne teorie działania, zrekonstruować ich podstawowe założenia i zastanowić się, jak wobec tych założeń w każdej z wymienionych teorii należałoby rozumieć pojęcie kompetencji czy umiejętności. Nie zamierzam natomiast poddawać teorii działania, które przywołane zostaną w kolejnym rozdziale krytyce – do samych koncepcji działania niniejsza praca nic nie wnosi, bo też nie jest to jej celem.

Zdaję sobie sprawę, że zadanie takie jest ryzykowne z jednego przynajmniej powodu. Otóż przywoływać zamierzam autorów, których pisma były przez dziesięciolecia przedmiotem dyskusji, egzegezy i krytyki i którzy ze względu na status klasyków zasługują na całościową, detaliczną analizę. Tej jednak nie zamierzam tu przedstawiać, jako że interesuje mnie wyłącznie problem umiejętności. Ryzyko, o którym mowa, bierze się więc stąd, że czytelnik odnieść może wrażenie, iż przywoływani klasycy zostali przeze mnie, brzydko mówiąc, „użyci”.

Niemniej, próżno byłoby szukać inspiracji gdzie indziej. O dotychczasowych dziejach pojęcia „kompetencja” czy „umiejętność” w socjologii powiedzieć można dwie rzeczy. Po pierwsze, jeśli już stają się one wyodrębnionym przedmiotem zainteresowania badaczy, to raczej przy okazji konkretnych tematów czy problemów. Innymi słowy, nie tworzy się ogólnej teorii umiejętności, lecz znajduje takie obszary życia społecznego, których ogląd wymaga przyjęcia jakiegoś rodzaju wąskiej definicji czy empirycznej operacjonalizacji tegoż pojęcia. Przykładem mogą być prowadzone co najmniej od przełomu lat 60. i 70. badania poświęcone reformowaniu edukacji czy szkolnictwa wyższego (zob. np. Grant et. al. 1979). W badaniach tych próbuje się stwierdzić, jakie umiejętności szkoły czy uczelnie przekazują studentom oraz testuje możliwości stworzenia systemu, w którym kompetencje absolwenta stanowiłyby podstawę ewaluacji kształcenia. Ustalenia te z pewnością mogłyby powiedzieć nam wiele o zmieniających się ideologiach edukacyjnych czy roli wiedzy naukowej w procesach podejmowania decyzji publicznych, trudno jednak budować na ich podstawie jakąkolwiek ogólniejszą teorię. Przyczyna jest prosta; myślenie o umiejętnościach jest tu skoncentrowane wokół partykularnego problemu (konkretnie problemu

kształcenia), nie chodzi natomiast o sformułowanie ogólnej socjologicznej teorii kompetencji. Podobnie rzecz ma się z szeregiem prac dotyczących zarządzania kompetencjami w organizacjach (Karnøe, Kristensen, Andersen 1999; Oleksyn 2010; Zwell 2000). Choć z pewnością nie w pełni uzasadnione byłoby stwierdzenie, że interesujące mogą być one przede wszystkim dla osób badających ideologie menedżerskie, nie pozwalają, jak twierdzą, szukać różnych odpowiedzi na pytanie o to, co społecznego jest w umiejętnościach? Lub, ujmując rzecz innymi słowami, co naprawdę mówimy o społeczeństwie i procesach uspołecznienia, gdy czynimy umiejętności przedmiotem naszego zainteresowania?

Problem widać choćby na przykładzie popularnego obecnie pojęcia „kapitał ludzki” (rozumianego tu jako kapitał będący w dyspozycji jednostek, a nie organizacji, choć owo drugie podejście także często stosowane jest w literaturze, szczególnie w naukach o zarządzaniu). Nie będę prezentował tu rozbudowanego przeglądu rozmaitych definicji tego pojęcia; odwołam się do wyczerpującej w mojej opinii syntezy, której dokonał Piotr Bohdziewicz (2008). „Przegląd obszarów znaczeniowych zawartych w definicjach indywidualnego kapitału ludzkiego stosowanych przez różnych autorów pokazuje, że jako rdzeń tego zasobu są z reguły przyjmowane wiedza oraz umiejętności zawodowe jednostki, często uzupełniane innymi składnikami, jak stan zdrowia, energia witalna, zdolności czy systemy wyznawanych wartości. Punktem wyjścia sformułowania opisowej definicji kapitału ludzkiego w wymiarze indywidualnym jest pojęcie zasobu osobowościowo-kompetencyjnego jednostki, obejmującego szeroki konglomerat różnych jej cech” (tamże, s. 52). Wśród tego zasobu wyróżnić można zasoby dyspozycyjne (ogólne zdolności, które jednostka zawsze „ma”) oraz zasoby aktualizacyjne pozwalające uruchamiać owe zdolności w konkretnych sytuacjach (tj. kompetencje wykonawcze – umiejętności zawodowe, procedury działania; kompetencje operacyjne – techniki rozwiązywania problemów, wzory działania w sytuacjach trudnych; kompetencje regulacyjne – umiejętność wykorzystywania własnych mocnych stron itd.).

Inna typologia kapitału ludzkiego (Bohdziewicz 2008; Kikker, Roberts 1984) odwołuje się z kolei do poszczególnych kontekstów funkcjonowania kapitału



ludzkiego. Mamy więc kapitał ogólny „będący fundamentem dla innych warstw kapitału ludzkiego; tworzące go zasoby wiedzy, umiejętności, predyspozycji oraz walorów kondycji fizyczno-zdrowotnej są wyznacznikiem ogólnożyciowej sprawności działania oraz adaptowania się do zmieniających się sytuacji” (Bohdziewicz 2008, s. 53). Dalej: kapitał zawodowy, czyli zasoby wiedzy i umiejętności wykorzystywane do sprawnego działania w sferze zawodowej i wreszcie kapitał specyficzny dla konkretnych przedsiębiorstw „znajdujący zastosowanie jedynie w techniczno-produkcyjno-kulturowym środowisku danej organizacji” (tamże, s. 53). Owe trzy rodzaje kapitału różnicuje stopień ich „przenośności” – kapitał ogólny zawsze zabieramy ze sobą gdziekolwiek się udajemy, kapitał zawodowy pozwala skutecznie radzić sobie z budowaniem kariery w danej branży, natomiast kapitał organizacyjny jest do wykorzystania tylko i wyłącznie w tej konkretnej firmie, która aktualnie nas zatrudnia. Jeszcze inna klasyfikacja kapitału ludzkiego odwołuje się do dynamiki jego akumulacji. Wyróżnia się tu: wczesny kapitał ludzki (czyli zasadniczo to, co wynosimy z domu); kapitał ludzki gromadzony w procesie formalnej edukacji i kapitał ludzki gromadzony w pracy (zob. Przybyszewski 2007).

Sam fakt użycia ekonomicznego terminu „kapitał” oznacza, że traktujemy tu umiejętności jako środek do realizacji pewnego celu czy odniesienia pewnych korzyści – przy czym w praktyce cele te często definiowane są przez badaczy, stawiających chociażby pytanie, jakiego kapitału ludzkiego w społeczeństwie potrzeba bądź jakiego brakuje. Mamy tu do czynienia z mocnym założeniem, że wyższa jakość kapitału ludzkiego – wyższa jakość jednostek – prowadzi do lepszego społeczeństwa. O tym, że pojęcie to często zastępuje w socjologii pojęcia umiejętności czy kompetencji nie trzeba zapewne nikogo przekonywać. Problem w tym, że przyjmuje się tu pewne ukryte założenia co do natury porządku społecznego – założenia, których mogą nie podzielać autorzy pracujący w paradygmacie strukturalistycznym (czy też w tradycji Durkheimowskiej) gdzie nacisk kładzie się nie na jednostki i ich cechy, lecz na ponadjednostkowe fakty społeczne. Kontrowersyjne więc staje się przekonanie, że poprawa kapitału ludzkiego prowadzi do poprawy jakości życia społecznego.

Próbuję zatem powiedzieć, że przeważnie, czytając o umiejętnościach czy kompetencjach, mamy do czynienia z pewną ateoretycznością. Dobrym wskaźnikiem może wręcz być fakt, że pojęć tych próżno przeważnie szukać w indeksach, umieszczanych na końcu książek. Traktuje się je z reguły zdroworozsądkowo. Nie szuka się definicji, nie próbuje się ukazać założeń. Brakuje, przy traktowaniu kompetencji jako cechy jednostek, klarownych sposobów oddzielania kompetencji uświadomionych od nieuświadomionych. Przeszczepia się wybrane założenia psychologiczne bez pełnego zdawania sobie sprawy, że oryginalnie funkcjonowały one w ramach całych systemów założeń i być może wyrwane z tego systemu tracą sens. Wykorzystuje się także wskaźniki, których jedynym uzasadnieniem jest pragmatyka: przykładowo, jednym ze wskaźników kompetencji obywatelskich bywa kompetencja językowa (zob. Verba, Scholzman, Brady 1995) – głównie dlatego, że kompetencję językową łatwo mierzyć w badaniach ilościowych. Nawet wówczas, gdy zamiarem danego autora jest zwrócenie uwagi na kwestię kompetencji, niekoniecznie oznacza to, że samo pojęcie kompetencji zostanie zdefiniowane w stricte socjologicznych kategoriach. Neil Fligstein (1997, 2009), próbując wzbogacić nowy instytucjonalizm o perspektywę interakcjonistyczną, wprowadza kategorię kompetencji społecznej, rozumianą jako umiejętność skłaniania przez aktora innych aktorów do kooperacji, umożliwiającą tworzenie i reprodukcję lokalnych systemów (czyli pól społecznych). Aktor pomaga grupom negocjować interesy i tożsamości – i na tym właśnie, według Fligsteina, polega jego kompetencja społeczna czyli *social skill*. Ludzie bardziej kompetentni lepiej (tj. w sposób zwiększający prawdopodobieństwo kooperacji) tworzą znaczenia dla siebie i innych. Lepiej radzą sobie z niejednoznacznością, z formowaniem agendy, z przekonywaniem innych, że to, co mogą uzyskać jest tym, czego chcą. Fligsteina bardziej interesuje jednak *social* aniżeli *skill*. Wyraźnie wskazuje, o jakie kompetencje mu chodzi – inaczej mówiąc, wyznacza kompetentnym aktorom rozmaite cele związane z kooperacją i wykowaniem wspólnych interesów oraz tożsamości, nie pisze jednak, jak z socjologicznego punktu widzenia pokazać, że aktor owymi kompetencjami dysponuje i w jaki sposób to badać.

Owa ateoretyczność prowadzi do problemu drugiego. Otóż skutek niej badacze, mniej lub bardziej świadomie, mieszają założenia lub też porządku analizy. Wskaźnikiem umiejętności staje się wiedza o faktach bądź postawy; wkładają się także pewne postulaty o ideologicznej w gruncie rzeczy naturze.

Nie byłoby w tym może nic nagannego, gdyby nie konsekwencje. Postawy, jak doskonale wiemy, są tyleż przyczyną pewnych działań, co skutkiem rozmaitego rodzaju uwarunkowań – i wiele wskazuje, że właśnie to drugie podejście bywa w socjologii o wiele bardziej płodne i interesujące. Pytanie zatem, czy naprawdę badamy jakkolwiek rozumiane umiejętności przyglądając się postawom. Z pewnością stwierdzić można, że pozytywna motywacja sprzyja (o ile wręcz nie stanowi warunku koniecznego) nabywaniu umiejętności. Skąd jednak owa motywacja się bierze? I czy relacja między motywacją a nabywaniem umiejętności rzeczywiście jest tak jednowymiarowa i jednokierunkowa, jak to przedstawiłem? Lepszej odpowiedzi, jak sądzę, szukać możemy w teoriach socjologicznych, problematyzujących kwestię działania i starających się w bardziej wyrafinowany sposób określić jego status ontologiczny, przyczyny i skutki.

Również wiedza o faktach bywa co najmniej problematycznym wskaźnikiem umiejętności, o ile nie uda się pokazać, że konkretne jej treści mają charakter *stricte* praktyczny. Innymi słowy, należałoby dowieść, że istnieje związek przyczynowo-skutkowy między daną wiedzą a danym poziomem umiejętności – lub, co wydaje się bardziej realistycznym wyzwaniem dla socjologii, sformułować zestaw założeń teoretycznych, w ramach których ów związek dawałby się usprawiedliwić. W przeciwnym razie ryzykujemy, że badanie umiejętności czy kompetencji odbywać się będzie za pomocą wskaźników, których przydatność będzie w istocie czysto iluzoryczna. Owszem, będą łatwo przekładalne na pytania w kwestionariuszach (jak to często bywa z pytaniami o wiedzę o faktach), lecz nie dostarczą żadnej informacji poza tym, jak wygląda w danym momencie ów stan jednostkowej wiedzy o faktach.

Nie jest to przy tym problem czysto socjologiczny; ostatecznie prowadzenie niedoskonałych (mówiąc delikatnie) badań jest immanentną cechą każdej nauki, wytykanie zaś owych niedoskonałości nie sprawi raczej, że sytuacja ulegnie jakiejś dramatycznej poprawie. Kłopot tkwi gdzie indziej. Otóż badanie

takich fenomenów jak umiejętności wymaga szczególnego *savoir faire*. Mówimy bowiem o czymś, czego brak lub dostatek, w społecznej świadomości, stanowi ważne kryterium oceny jednostek. Jest rzeczą oczywistą i zupełnie zasadniczą z punktu widzenia niniejszej pracy, że bycie zaliczonym do kategorii ludzi umiejących bądź nieumiejących w istotny sposób wpływa na szanse życiowe czy możliwości partycypacji w rozmaitych instytucjach współczesnych społeczeństw. Nie należy przeceniać roli socjologów w kształtowaniu życia publicznego, jest jednak socjologia częścią dyskursu, porządkującego i narzucającego pewne kategorie społeczne. Etykiety, nadawane przez socjologów pewnym jednostkom również stanowią część owego dyskursu i mogą przyczyniać się do powstawania społecznych klasyfikacji, w których pewne grupy definiowane są jako bardziej lub mniej zasługujące na dostęp do określonych zasobów bądź instytucji. Z tego choćby powodu wypada zachowywać daleko posuniętą ostrożność, gdy posługujemy się jakimiś wskaźnikami, możemy bowiem w swej socjologicznej praktyce legitymizować pewne społeczne podziały, nie mając po temu należytych empirycznych podstaw. Dobrym tego przykładem są próby określenia, kim jest obywatel dobrej jakości. (Pragnę przy tym podkreślić, że określenie „jakość” nie jest moim określeniem – opowiadam się tu wszak wielokrotnie przeciwko wykorzystywaniu socjologii do określania jakości jednostek bądź grup. Gdy mówię tu o jakości obywateli, odwołuję się bezpośrednio do słownika autorów, którzy o kompetencjach obywatelskich piszą, błędnie i bezcelowo w mojej opinii traktując ją jako przedmiot swoich badań; zob. np. Raciborski 2011). Socjologiczne kategoryzacje ludzi na skali „kompetentny-niekompetentny obywatel” mogą wpisywać się w dyskurs, który odbiera postulatowi pewnych grup (uważanym za grupy obywateli niekompetentnych) legitymizację. Tymczasem owe kategoryzacje są empirycznie mocno wątpliwe – pokazanie tego będzie stanowiło dobrą ilustrację kłopotów, jakie ma socjologia z traktowaniem umiejętności jako cechy jednostek<sup>1</sup>.

### *Kim jest kompetentny obywatel?*

Pytanie o jakość jednostek uczestniczących w procesach podejmowania decyzji publicznych jest nierozzerwalnie związane z jakąkolwiek refleksją nad naturą i kondycją demokracji. Czasem owa jakość jest uznawana za cel sam w sobie, czasem zastanawiamy się nad kompetencjami politycznymi by przekonać się, czy ich niski poziom nie stanowi aby bariery utrudniającej bądź wręcz uniemożliwiającej partycypację a zatem, mówiąc inaczej, wykluczającą pewne jednostki lub grupy z faktycznego realizowania przysługujących im praw obywatelskich. Cele te nie zawsze bywają zresztą łatwe do pogodzenia, szczególnie, kiedy ich proponenci lokują się na skrajnych biegunach osi elitaryzm – egalitaryzm. Skupmy się w tym momencie na pytaniu o jakość obywatela. Jak ową jakość oceniać? Jakie przyjąć kryteria oceny? I jakie mają być jej składniki?

Jeśli chodzi o składniki, wyróżnię tu cztery, za Jamesem H. Kuklinskim i Paulem J. Quirkim (2001). Po pierwsze należy zidentyfikować zadanie stojące przed obywatelem. Po wtóre, należy przyjąć jakiegoś rodzaju kryteria oceny. Po trzecie należy przyjąć empiryczne wskaźniki owych kryteriów. Wreszcie, należy określić standardy czy też punkty odniesienia, by móc stwierdzić, czy nasz obywatel spisał się dobrze, czy źle. Kuklinski i Quirk zauważają jednak natychmiast, że nie jest to wcale takie proste. Już przy okazji zadań mamy problem z jednostką pomiaru, choćby dlatego, że ilość dróg prowadzących do jednego celu jest w polityce bardzo duża, a i sam cel może się zmieniać na skutek partycypacji w procesach decyzyjnych. A to dopiero początek komplikacji.

Pierwsza tradycja ewaluacji jakości obywatela, szeroko krytykowana, wywodzona jest z powstałych na początku lat 60. tekstów amerykańskiego politologa, Philipa Converse'a. Miarą kompetencji obywatelskich była dlań ideowa spójność poglądów, a konkretniej stabilny związek między wyznawanym przez obywatela światopoglądem a jego poglądami na temat konkretnych zagadnień politycznych. Obywatel winien dysponować systemem przekonań, który Converse definiował jako „konfigurację idei i postaw, której elementy są ze sobą połączone przez jakiegoś rodzaju ograniczenia

[constraint] lub funkcjonalną współzależność” (cyt. za Kuklinski, Quirk 2001, s. 290). Ów system przekonań powinien determinować poglądy w konkretnych sprawach. I tak na przykład od osoby, która określa się mianem konserwatysty, oczekiwać będziemy sprzeciwu w kwestii prawa kobiety do usunięcia ciąży, od osoby o poglądach lewicowych oczekiwać będziemy poparcia dla podatku progresywnego etc. Co ważniejsze, poglądy w poszczególnych sprawach winny być wzajemnie spójne – konserwatyzm czy lewicowość w jednym aspekcie powinna, powiadał Converse, iść w parze z konserwatyzmem czy lewicowością w innych dziedzinach. Wreszcie, poglądy te muszą pozostawać stabilne w miarę upływu czasu. Miarą jakości obywatela staje się przeto świadomość swych poglądów oraz konsekwencja (zob. Dalton 2003).

Nietrudno o krytykę takich kryteriów oceny kompetencji obywatelskich. Pierwszy – i najbanalniejszy – zarzut każe zauważyć, że generalnie w sferze idei czy światopoglądów o spójność jest niezwykle trudno. Powierzchniowa nawet znajomość teorii polityki uczy, że mamy tu do czynienia z czymś na podobieństwo geometrii nieeuklidesowej, w której wszystkie proste równoległe spotykają się w jakimś punkcie w nieskończoności. Paradoksalne podobieństwa między skrajnie z pozoru różnymi ideologiami są przecież nader liczne i nie widać tu żadnych wyraźnych granic. Do podobnych przekonań w konkretnych sprawach dochodzić można całkiem innymi ścieżkami. Aprobata dla rozbudowanego *welfare state* może przykładowo wyrażać i konserwatystka (zainteresowana utrzymaniem porządku publicznego za pomocą świadczeń socjalnych), i lewicowiec, zatroskany o los tych, którym wiedzie się gorzej. Naturalnie, oboje będą postulować inny sposób organizacji owego *welfare state*. Wtedy jednak stajemy przed pytaniem, jak konkretne muszą być owe „konkretne sprawy”, o których pisze Converse. Czy sama akceptacja *welfare state* wystarczy? Czy też na przykład dobry obywatel musi mieć określone i spójne poglądy w kwestii wysokości, sposobu naliczania i wypłacania świadczeń ubezpieczeniowych oraz tego, jakie w ogóle grupy programami ubezpieczeniowymi mają być objęte? Inaczej mówiąc, oprócz spójności i stabilności poglądów niezbędna jest tu także konkretna wiedza, tyle, że

Converse nie mówi nam, jaki poziom owej wiedzy jest niezbędny, abyśmy mogli mówić o wysokich bądź niskich kompetencjach obywatelskich<sup>2</sup>.

Po wtóre, przedmiotem procesów politycznych są często sprawy przynależące do różnych jakościowo dziedzin, między którymi nie muszą istnieć żadne logiczne związki. Lewicowe i prosocjalne przekonania gospodarcze nie muszą przecież przekładać się na permissywizm w sprawach obyczajowych. Nadto, z punktu widzenia „tożsamości” poszczególnych ideologii niektóre kwestie winny być istotniejsze od innych. Oczekujemy, że klasyczny konserwatysta będzie sprzeciwiał się legalizacji małżeństw homoseksualnych oraz przyznaniu kobietom prawa do usuwania ciąży i że będzie w tym sprzeciwie nieprzejejdany. Mniejszą natomiast wagę może przywiązywać choćby do zagadnień związanych z ochroną środowiska. Czy zatem entuzjastyczne przychylanie się do postulatów „przyjaciół Ziemi” (przy jednoczesnym klasycznym konserwatyzmie w dwóch pozostałych aspektach) czyni go automatycznie „gorszym”, mniej kompetentnym obywatelem od konserwatysty mającego „odpowiednie” ideologiczne poglądy we wszystkich trzech sprawach?

Tradycja druga powiada, że dobry obywatel to obywatel dobrze poinformowany. Miarą kompetencji jest wiedza o instytucjach politycznych, ich historii, prawie czy poszczególnych osobach piastujących najistotniejsze funkcje i stanowiska. W swej cytowanej często książce Scott Keeter i Michael X. Delli Caprini piszą: „Twarda [factual] wiedza o polityce jest kluczowym komponentem obywatelstwa, jest niezbędnym warunkiem, by obywatele umieli określić co naprawdę leży w ich interesie i skutecznie wykorzystywać nadarzające się okazje. [...] Zróżnicowanie możliwości uczestnictwa, kluczowa rola informacji w efektywnej partycypacji oraz systemowe nierówności w umiejętnościach, motywacjach i szansach uczenia się o polityce tworzą razem silnie uwarstwiony system polityczny, w którym dostęp do władzy jest mocno nierówny, przez co cały system może uchodzić za mniej lub bardziej demokratyczny – zależnie od stanu wiedzy” (Delli Carpini i Keeter 1996, s. 3-4). Dodają przy tym: „nie twierdzimy, że współczesna demokracja wymaga, aby wszyscy obywatele dysponowali ekspercką wiedzą na temat wszystkich aspektów polityki, twierdzimy jednak, że im więcej obywateli dysponuje

pobieżnymi choćby informacjami o wydarzeniach dnia, o działaniach przywódców politycznych oraz regułach owego działania, tym lepiej im się wiedzie i tym lepiej *nam* się wiedzie” (tamże, s. 61). Ponadto w swej książce autorzy często posługują się takimi określeniami jak „trafna decyzja” czy „realny interes”, co jednoznacznie zakłada, że kierują się jakiegoś rodzaju troską o ustalenie, czy ich badanych uznać można za obywateli dobrej jakości na podstawie stanu wiedzy, którą ci dysponują.

Czy jednak rzeczywiście owa wiedza jest dobrym wskaźnikiem? Problemów jest tu bowiem bez liku. Pierwsze i najbardziej oczywiste pytanie brzmi: o jaką wiedzę powinno chodzić? Delli Carpini i Keeter na użytek swojej książki ominęli dość prosto ów kłopot, lwia część omawianego przez nich materiału empirycznego to bowiem wyniki sondaży przeprowadzanych w Stanach Zjednoczonych od lat 40. – innymi słowy, dobór wskaźników wyznaczony jest przez proste kryterium ciągłości i porównywalności danych. Generalnie rzecz biorąc, powtarzając badania z przeszłości interesowali się wiedzą obywateli na temat konkretnych postaci z życia publicznego (np. prosząc respondentów o przypisanie funkcji do wskazanych przez ankietera nazwisk), wiedzą na temat instytucji i procesów politycznych (tu pytania dotyczyły przede wszystkim przepisów prawnych, wyznaczających pole działania rozmaitych instytucji czy sposoby prowadzenia działań politycznych a także oficjalnych celów i zadań istotnych organizacji), wiedzą o faktach i danych z zakresu polityki krajowej i zagranicznej, a wreszcie wiedzą z zakresu geografii oraz historii społeczno-politycznej. Sęk w tym, że zadawane przez nich (i przez wcześniejsze zespoły badawcze) pytania wyraźnie dzielą się na kilka grup pod względem trudności, istotności i wreszcie funkcji poznawczej, lecz podziały te nie są dostatecznie wyłożone (uświadomione?) przez badaczy, ani też skutki owych podziałów nie są należycie „skonsumowane”.

Najlepiej będzie prześledzić to na przykładzie – skupmy się więc na pytaniach dotyczących wiedzy na temat osób i konkretnych postaci z życia publicznego. W roku 1986 99 proc. respondentów wiedziało, jak nazywa się prezydent Stanów Zjednoczonych. Jest to z całą pewnością pytanie, które można uznać za proste – nazwisko prezydenta z całą pewnością obija się o uszy nawet osobom zupełnie nie interesującym się polityką. W roku 1964 natomiast 15



proc. badanych poprawnie odpowiedziało na pytanie, kim jest Sukarno. I nic w tym dziwnego – koszt pozyskania informacji odnośnie nazwiska (nawet jednoczłonowego) dyktatora Indonezji był bez wątpienia dużo wyższy, niż koszt pozyskania informacji odnośnie nazwiska prezydenta własnego kraju. Jednak, pomimo różnej skali trudności owych pytań, Delli Carpini i Keeter traktują je równoważnie. Nie chodzi mi przy tym o wytykanie błędu metodologicznego tym konkretnym autorom – problem, na który tu napotykamy jest bowiem ogólnie trudny do usunięcia, jak bowiem oszacować różnice wag między tymi dwoma pytaniami?

Drugi wymiar zróżnicowań to istotność. Gdyby zechcieć uszeregować pytania ze względu na ich istotność, stajemy przed sokratejskim z ducha pytaniem: czy to, co jest dla ludzi ważne jest ważne bo jest ważne, czy też to, co jest ważne jest ważne, bo jest ważne dla ludzi? Innymi słowy, stajemy przed trudnym pytaniem o kryteria istotności. Teoretycznie osoba sprawująca ważną z konstytucyjnego punktu widzenia funkcję publiczną, osoba, dysponująca np. dużą inicjatywą ustawodawczą jest niejako „obiektywnie” (czy – w tym wypadku dosłownie – „z urzędu”) ważna. Może jednak okazać się, że z punktu widzenia opinii publicznej poczynania i decyzje tej osoby będą mniej istotne niż wybryki jakiegoś szeregowego, acz barwnego i frywolnego polityka. Niepodobna jednak rozstrzygnąć, który z powyższych rodzajów wiedzy czy też która z informacji jest bardziej „prodemokratyczna”.

Jedynym mocnym dowodem, jaki Delli Carpini i Keeter prezentują w swej książce, by dowieść związku między wiedzą a aktywnością jest większa frekwencja wyborcza osób dysponujących większą ilością informacji o polityce. Nie ma potrzeby kwestionować doniosłości tego wyniku, należy jednak – ponownie – postawić sobie pytanie, o jakiego rodzaju obywatelstwie tak naprawdę myślimy, gdy skupiamy się na wiedzy? Odpowiedzi dostarczają, paradoksalnie, Delli Carpini i Keeter oraz współautorzy ich późniejszej książki, *A New Engagement*. Książka ta, poświęcona badaniu wzorów uczestnictwa młodego pokolenia Amerykanów w sferze publicznej pokazuje wyraźnie, że choć młodzi Amerykanie są niezbyt zainteresowani udziałem w wyborach czy śledzeniem na bieżąco formalnej polityki, chętnie (i, co istotne, równie chętnie jak dawniej) angażują się w aktywność społeczną w swym bezpośrednim

otoczeniu (Zukin et. al. 2006). Inaczej mówiąc, nie są skorzy do zdobywania twardej, opartej o fakty wiedzy, którą tu omawiamy, lecz nie przekłada się to na ich niższe kompetencje obywatelskie czy polityczne – wszak działają i to działają skutecznie.

Trzecie podejście jest nieco inne. Najkrócej, kładzie ono nacisk na edukacyjną funkcję partycypacji. Arthur Lupia i Matthew D. McCubbins powiadają na przykład: „w wielu krytykach demokracji pojawia się ukryte założenie, że ludzie, którym brakuje pewnych informacji nie są zdolni do podejmowania rozsądnych decyzji [reasoned choice]. My, dla kontrastu, żyjemy przekonanie, że ludzie, którym brakuje informacji rozwiązują na co dzień niezmiernie skomplikowane problemy. Jest to możliwe dzięki efektywnemu wykorzystywaniu dostępnych informacji, oddzielaniu tego, co potrzebne od tego, co zbędne” (Lupia, McCubbins 1998, s. 6). Odwołując się do paradygmatu neoinstytucjonalnego Lupia i McCubbins przekonują, że koszt pozyskiwania informacji łatwo może przekroczyć zyski wynikające z posługiwania się nimi, a zatem to, co niektórzy nazywają ignorancją jest w gruncie rzeczy wynikiem całkiem racjonalnego postępowania. Nie warto zaśmiecać sobie głowy szczegółową wiedzą z rozmaitych dziedzin, np. ekonomii czy polityki społecznej, jeśli wiedza ta do niczego nam się nie przyda. Co zaś robić, gdyby w którymś momencie taka wiedza okazała się przydatna? Lupia i McCubbins stawiają tu na heurystykę określaną przez nich mianem konekcjonizmu [*connectionism*] czyli łączenie czynionych na bieżąco obserwacji i sądów z własnymi doświadczeniami – słowem, sprowadzanie nieznanego do tego, co znane. Jednostka może więc podejmować w miarę rozsądne decyzje, jeśli tylko dysponuje odpowiednim doświadczeniem. A co, jeżeli potrzebne są szczegółowe informacje? Wtedy dochodzi kwestia perswazji. W demokracjach istnieje mnóstwo instytucji selekcyjnych informacji i prezentujących pewne opinie, spośród których decydent może wybierać. Mowa tu o partiach politycznych, mediach, ekspertach i *think-tankach*, ruchach społecznych, stowarzyszeniach etc. Jest się od kogo uczyć. Inaczej mówiąc, mamy tu do czynienia z tradycją która powiada, że przez uczestnictwo ludzie nabędą pewne umiejętności, kompetencję i wiedzę, które z kolei lepiej przygotują ich do demokracji<sup>3</sup>. Jedną z najbardziej skutecznych

form uczenia się poprzez partycypację miałyby zaś być angażowanie się w deliberację – choćby ze względu na to, że wymaga ona niemałego wysiłku i poświęcenia pewnej ilości czasu. Ponadto, deliberacja z definicji opiera się na intensywnych dość interakcjach między uczestnikami procesu politycznego, co ułatwia przyswajanie wiedzy – miast daremnych prób zdobycia wiedzy dzięki lekturom czy biernemu słuchaniu, mamy szansę nieustannego konfrontowania naszych doświadczeń i opinii z innymi, możemy dopytywać, prosić o wytłumaczenia, bądź samemu coś tłumaczyć, doskonaląc się przez to w sztuce argumentacji i lepiej zgłębiając formułowane lub atakowane przez nas poglądy. Zwolennicy partycypacji skłonni są tedy przekonywać, że „polityczna ignorancja nie jest czymś danym raz na zawsze; ludzie mogą się uczyć, również poprzez deliberację” (Budge 1993, s. 147). Motywacją jest tu (pozytywnie rozumiany) interes własny – jeśli uczestniczenie w procesach podejmowania decyzji publicznych sprawia, że w jakiś sposób poprawia się moja sytuacja życiowa, chętnie angażuję się w nie, ucząc się po drodze tego, co jest mi niezbędne, aby decyzja wypadła po mojej myśli. Z kolei, dzięki owej nauce, nabieram zdolności spoglądania na sprawy z innego niż dotąd punktu widzenia, dowiaduję się o nieznanych mi wcześniej kryteriach oceny, poznaję nowe argumenty i – w konsekwencji – otwieram się na zmianę swych preferencji. Inaczej mówiąc, mamy do czynienia z niewidzialną ręką partycypacji – egoizm jednostek każe im wchodzić w interakcje, mające pozytywne skutki społeczne. Nie ma zatem większego znaczenia to, co człowiek ma „w głowie” na wejściu; wszelkich niezbędnych rzeczy nauczy się w trakcie, jeśli tylko będzie miał po temu odpowiednią motywację. Benjamin Barber, forsując przed laty swą koncepcję „silnej demokracji” (opartej przede wszystkim na partycypacji) pisał: „wiedza i poszukiwanie wiedzy nie poprzedzają raczej politycznego zaangażowania, lecz są owego zaangażowania konsekwencją. Dajmy ludziom realną władzę i szybko zrozumieją oni, że potrzebują wiedzy. Natomiast, gdy spróbujemy ich czegoś nauczyć nie oferując w zamian żadnej odpowiedzialności, nie wykażą najmniejszego zainteresowania” (Barber 1984, s. 234).

Owa szlachetna w swym prodemokratycznym duchu idea jest jednak tylko na pozór użyteczna w ocenie czyichkolwiek umiejętności bądź kompetencji

obywatelskich. W istocie bowiem podstawowego pytania o jakość obywatela wcale nie uchyla, a jedynie spycha je w sferę ukrytych założeń i ewaluacji. Jak bowiem mierzyć skuteczność edukacyjnej funkcji partycypacji? Jak zweryfikować, czy rzeczywiście uczenie się demokracji w praktyce działa? Zdroworozsądkowa intuicja podpowiada, że rzeczywiście, partycypacja jest koniecznym warunkiem nabywania i podnoszenia obywatelskich kompetencji, wedle starego powiedzenia, że nie da się nauczyć pływać, nie wchodząc do wody. Niemniej za mało to na dowód empiryczny.

Problem zaś jest o tyle poważny, że jeśli uczestniczące w procesach demokratycznych jednostki nie nabywają omawianych tu kompetencji na tyle, by działać skutecznie (cokolwiek zresztą miałyby to oznaczać), ich uczestnictwo staje się pustym rytuałem, iluzją realnej możliwości wpływania na publiczne decyzje. Jeśli iluzja ta zostanie rozwiana, jednostki zorientują się, że tak naprawdę nie wpływają na podejmowane decyzje i stracą motywację do zaangażowania.

W istocie zatem żadne z omawianych tu podejść badawczych nie jest satysfakcjonujące. Podobnie rzecz ma się z innymi próbami wyjaśniania kompetencji obywatelskich. Wspomnieć można tu chociażby rozumienie kompetencji jako przekonania o własnych możliwościach sprawczych (Almond, Verba 1965), co odsyła nas do omawianego już wcześniej problemu postaw. Czasem próbuje się także omijać kłopoty empiryczne, przyjmując za wskaźnik kompetencji obywatelskich kompetencję językową (zob. np. Verba, Scholzman, Brady 1995). Zalety takiego postępowania są oczywiste. Kompetencję językową łatwo uznać za konieczny warunek skuteczności działania; zdrowy rozsądek podpowiada, że pozbawione jej osoby rzeczywiście mogą mieć trudności chociażby w efektywnym artykułowaniu swych postulatów czy swego światopoglądu. Ponadto, badając kompetencje językowe, odwołać się można do gotowych, zestandaryzowanych i poddanych walidacji narzędzi badawczych. Sęk jednak w tym, że praktyka często kłóci się ze zdrowym rozsądkiem, a niska kompetencja językowa okazuje się barierą zaskakująco łatwą do przeskoczenia. Ponadto owe gotowe narzędzia skazują nas na milczące (i często nieuświadomione) przyjęcie szeregu założeń czynionych przez psychologów czy lingwistów – założeń, które mogą stać w

sprzeczności z konkretnymi hipotezami formułowanymi na użytek konkretnych projektów badawczych.

Problem nie jest błahy, gdyż przypisanie pewnym grupom bądź jednostkom niekompetencji może stanowić, nawet wbrew intencjom przypisujących, podstawę delegitymizacji postulatów owych grup i jednostek. Posłużyć pragnę się tu przykładem Piotra Sztompki i jego tekstów poświęconych pojęciu kompetencji cywilizacyjnej (zob. np. Sztompka 2000, 2010). Kategoria ta służy Sztompce przede wszystkim do wyjaśniania niedostatków polskiej transformacji ustrojowej. Wskutek gwałtownych przemian strukturalnych i kulturowych dochodzić może do swoistego kryzysu społecznej podmiotowości. Wyuczone strategie działania tracą w nowych warunkach swój sens i skuteczność, rzesze ludzi jednak z rozmaitych względów nie umie bądź nie chce się przestawić. Interpretując sytuację, wciąż czerpie ze starych zasobów kulturowych, co skądinąd sprzyja pogłębianiu się wspomnianego kryzysu.

„Do tego, by system demokratyczny i rynkowy mógł sprawnie funkcjonować – pisał Sztompka – konieczne były masy chętnych, sprawnych i kompetentnych obywateli zanurzonych w odpowiedniej kulturze politycznej i ekonomicznej. Krótko mówiąc, bez demokratycznie myślących, kompetentnych obywateli nie mogło być demokracji, bez zaangażowanych przedsiębiorców nie mogło być kapitalizmu, bez pełnych troski dyskutantów nie mogło być swobodnej wymiany myśli. Każda z tych cnót jest odbiciem dominującej kultury – indywidualnym, zinternalizowanym ucieleśnieniem jej wymogów. A zatem reformie instytucjonalnej musi towarzyszyć przemiana kulturowa, a co za tym idzie, zmiana mentalności, postaw i motywów uczestniczących w owej reformie aktorów społecznych. [...] Dla większości ludzi zderzenie tych dwóch nie przystających do siebie kultur [nowej i starej – przyp. J.D.] oznaczało, że wcześniej nabyte, zinternalizowane sposoby życia straciły skuteczność, stając się w nowym systemie czymś szkodliwym lub spotykając się z negatywnymi sankcjami, podczas gdy nowe reguły kulturowe jawiły im się jako obce, narzucone z góry, wymuszone. Innymi słowy, przejawiali oni <<niekompetencję cywilizacyjną>>” (2000, s. 54-56).

Przejawem cywilizacyjnej niekompetencji są, według Sztompki m.in. protesty pracownicze; odwołując się do teorii anomii Mertona i przedstawionych

przezeń typów indywidualnego przystosowania traktuje Sztompka strajki i demonstracje jako przejaw rytualizmu, jako przykład korzystania z metod walki skutecznych w PRL, będących jednak kompletnym przeżytkiem w nowych realiach ustrojowych. Owe sposoby postępowania prowadzą, zdaniem Sztompki, donikąd, pozwalają jednak czerpać pewne poczucie bezpieczeństwa, wynikające z tego, że „działamy tak samo, jak kiedyś”. Posłużmy się tu jeszcze jednym cytatem: „niefortunnym spadkiem po tamtym okresie [tj. okresie PRL – przyp. J.D.] jest niechęć do korzystania z normalnych politycznych procedur demokratycznych, w których jest miejsce na wyrażanie niezadowolenia oraz do uporczywego stosowania strategii i taktyk <<społeczeństwa podziemnego>>, które kiedyś były pożyteczną, pozainstytucjonalną alternatywą dla oficjalnej polityki, ale teraz, w nowych warunkach politycznych, są już niepotrzebne” (tamże, s. 93).

Mamy tu do czynienia z mocnym założeniem o jakiegoś rodzaju normalności, jakiegoś rodzaju naturalnym i pożądanym porządku, którego realizacja jest uniemożliwiona lub przynajmniej opóźniana wskutek przetrwania pewnego rodzaju postaw czy sposobów działania – inaczej mówiąc, wskutek braku odpowiednich (wedle autora) kompetencji cywilizacyjnych. Raz jeszcze jednak natykamy się na kłopot, związany z brakiem dostatecznie jasnego i klarownego wskazania i uzasadnienia owych założeń. Nie czyniąc tego natomiast, Sztompka i podobnie myślący autorzy ryzykują, że ich teksty łatwo mogą stać się jeśli nie pożywką dla elitarystycznie nastawionych ideologów, to przynajmniej elementem pewnego porządku dyskursu, mającego czasem całkiem realny wpływ na kształtowanie szans życiowych całkiem sporych segmentów społeczeństwa.

Socjologowie powinni więc z ostrożnością wypowiadać się o kompetencjach, jeśli rozumieć je jako cechę jednostek. Po pierwsze, wypowiedzi takie mają z konieczności charakter oceniający. Zawsze wiążą się z wydawaniem jakiegoś rodzaju sądu na temat jakości jednostek. Tymczasem przytoczone powyżej wskaźniki badania jakości obywatela wydają się nieco ułomne. Nie znajdujemy tu również odpowiedzi na pytanie, co to tak naprawdę znaczy, że jednostka jakąś kompetencją dysponuje. Problem ten dobrze będzie pokazać na przykładzie. Każdy kierowca samochodu od czasu do czasu popełnia błędy:

nie wykazuje się należyłą uwagą, nieświadomie łamie przepisy ruchu drogowego, stwarza sytuacje ryzykowne. Nie zawsze udaje się utrzymać uwagę i koncentrację, niezbędzie do wzorowego prowadzenia pojazdu – zdarzają się, mówiąc potocznie, drobne „zaćmienia”. Ile jednak razy owe „zaćmienia” mają się zdarzyć, by uznać, że dany kierowca jest niekompetentny? Być może niekompetencję powinniśmy oceniać, odwołując się do wagi konsekwencji złych decyzji podejmowanych przez kierowcę; czy jednak osoba, która w ciągu kilkudziesięciu lat świetnej jazdy spowodowała jeden wypadek rzeczywiście zasługuje na miano niekompetentnego kierowcy? Inaczej mówiąc, czy jeden poważny błąd przekreśla wszystkie osiągnięcia? Na pytania te nie ma jednoznacznych odpowiedzi – i, by powtórzyć, nie ma jednoznacznego sposobu by na gruncie socjologii stwierdzić, co to znaczy, że jednostka kompetencjami dysponuje. Przy czym przykład z prowadzeniem samochodu jest o tyle uproszczony, że mamy tu do czynienia z w miarę zobiektywizowanym standardem wynikającym stąd, że głównym obiektem działania jest maszyna; łatwiej określić, co znaczy dobre prowadzenie samochodu aniżeli bycie dobrym uczestnikiem interakcji społecznych, dobrym pracownikiem czy dobrym obywatelem.

Po drugie, wątpliwe są również wysiłki socjologów, by traktować kompetencję jako cechę grup. Możemy z pewnym prawdopodobieństwem mówić, że przedstawiciele różnych grup będą różnie radzili sobie z różnymi zadaniami. Zilustrujmy to kolejnym przykładem. Społeczna marginalizacja, powiada się często, oznacza w istocie życie poza światem oficjalnych instytucji – stąd osoby zmarginalizowane gorzej radzą sobie z załatwianiem spraw w urzędach, słabiej idzie im w szkołach, nie odnajdują się, gdy przychodzi skorzystać im z infrastruktury (np. kiepsko orientują się w procedurach odprawy na lotnisku). Z drugiej jednak strony wielu badaczy wskazuje, że osoby zmarginalizowane znakomicie wykorzystują reguły stosowane chociażby przez pomoc społeczną i z powodzeniem potrafią uzyskiwać jak najwyższe zasiłki. Czy zatem grupa ta ma kompetencję poruszania się w świecie formalnych instytucji, czy też nie?

Problem sprowadza się tu do kwestii okazji i potrzeby – przy czym nie są to kwestie neutralne. Socjolog-funkcjonalista powiedziałby, że w społeczeństwie okazja pojawia się, jeśli pojawia się potrzeba. Osoba, której całe życie upływa

w małej, wiejskiej społeczności nie ma specjalnie dużej potrzeby przyswajania sobie kompetencji, niezbędnych w „dobrej obsłudze” lotniska. Z tego punktu widzenia nie jest niekompetentnym użytkownikiem infrastruktury lotniskowej – po prostu przynależy do takiego segmentu struktury społecznej, gdzie kompetencja ta nie ma najmniejszego znaczenia. Jeśli natomiast dla jakichś przyczyn dla owego segmentu pojawiłaby się trwała potrzeba korzystania z lotnisk, pojawiłyby się również okazje i odpowiednie kompetencje zostałyby szybko nabyte. W funkcjonalistycznej wizji społeczeństwa problem niekompetencji obywatelskiej jako cechy pewnych grup społecznych nie byłby zatem zapewne istotny. Jeśli dana grupa nie ma potrzeby uczestniczenia w procesach zbiorowego podejmowania decyzji, nie ma też okazji i motywacji by owego uczestniczenia się uczyć. Jeśli jednak grupy te wykształcą realną potrzebę uczestnictwa, niechybnie przejdą odpowiedni trening socjalizacyjny, wchłoną stosowne normy postępowania i zamienią się w porządných obywateli.

Przeciwny punkt widzenia tymczasem kładłby nacisk na to, że zróżnicowanie okazji prowadzi do zróżnicowania potrzeb. Odwrócić można zatem teoretyczną relację przyczynowo-skutkową. Segmenty społeczeństwa, które do pewnych instytucji nie mają dostępu, funkcjonują po prostu w ramach innych instytucji. Tu również ciężko mówić o niekompetencji. Wydaje się więc, że jeśli mówi się o kompetencji lub niekompetencji grup, wypowiada się tak naprawdę sąd o tym, co dana grupa potrafić powinna. Według Sztompki, pracownicy skorzy do strajków powinni nabrać odpowiedniej kompetencji i zmienić formy protestu. Nie ma tu jednak klarownie przemyślanej kwestii tego, jak kształtują się społeczne potrzeby i społeczne okazje. Tak naprawdę mówimy bowiem o potrzebie pewnego socjologa, któremu marzy się życie w społeczeństwie, gdzie konflikty rozwiązuje się w określony sposób. Sąd o niekompetencji jest zatem sądem z pewnego ideologicznego punktu widzenia, nie wynika natomiast z przyjęcia jakiegoś rodzaju teoretycznie ugruntowanej wizji porządku społecznego. Niekompetencja cywilizacyjna Polaków nie jest zatem tak naprawdę diagnozowana na gruncie socjologii, lecz na gruncie polityki.



Nie zamierzam odmawiać socjologom prawa do wypowiadania sądów politycznych – o ile są one przedstawione właśnie jako sądy polityczne, a nie socjologiczne. Nadal jednak mamy do czynienia z wcześniej wskazanym problemem, a mianowicie problemem powagi zarzutu niekompetencji. Socjolog, który sam określa, co dana grupa umieć powinna a następnie krytykuje ową grupę za brak odpowiednich umiejętności może wyrządzić owej grupie krzywdę. Wypowiada się wszak w charakterze ekspera, choć tu akurat jego ocena nie ma eksperckich podstaw, wynikających z uprawianej przezeń dyscypliny. Z tego powodu wyrazić pragnę w niniejszej pracy głęboki sceptycyzm wobec traktowania kompetencji jako cechy jednostek bądź grup. Przyjmowana przeze mnie definicja, wedle której kompetencją jest wzór działania przerzuca właśnie na ów wzór element oceny. Ocenianie zaś wzorów jest „bezpieczniejsze” i silniej związane z prawdziwym przedmiotem socjologii – o ile przedstawi się odpowiednie założenia, stojące za tą oceną.

*Paradygmat normatywny i paradygmat interpretatywny a socjologiczne ujęcia kompetencji*

Przykład socjologicznych dyskursów wokół pojęć kompetencji obywatelskich czy cywilizacyjnych dowodzi zatem, że w istocie, gdy mowa o kompetencjach bądź umiejętnościach podstawowym problemem bywa ateoretyczność. Prowadzi ona z reguły do stosowania wielu ukrytych założeń, ukrytych sądów wartościujących bądź definiowania nieznanego przez nieznanne. Lekarstwem, jak twierdzę, musi być w tej sytuacji wyjście od teorii. Należy postawić pytanie o założenia socjologicznych teorii działania, by następnie móc stwierdzić, w jaki sposób w owe teorie wpasowywałyby się kwestia umiejętności. Innymi słowy, aby wiedzieć, jak do badania umiejętności mamy się zabierać, należy wrócić do najważniejszych dla naszej dyscypliny ujęć jednostki, jej podmiotowości, najważniejszych modeli działania oraz sposobów ujmowania środków i celów.

Odwołam się tu do klasycznej już dychotomii „teorie normatywne – teorie interpretatywne”. Nazwy można zresztą mnożyć; czasem pisze się o socjologii obiektywistycznej bądź subiektywistycznej, o dychotomii *agency versus*

*structure*, kolektywizm *versus* indywidualizm bądź o podziale na paradygmat strukturalny i paradygmat interpretacyjny, łączony z reguły z symbolicznym interakcjonizmem lub fenomenologiczną socjologią wiedzy. Niezależnie od etykietek, istotę stanowi przyjęcie jednego z dwóch alternatywnych założeń. Działanie społeczne uznawać można albo za element rzeczywistości ponadjednostkowej, albo za rezultat wzajemnych interakcji aktywnych podmiotów, konstruujących i interpretujących w swych umysłach rzeczywistość. Innymi słowy, to, co robią ludzie traktuje się jako dopasowywanie się do pewnych zewnętrznych wobec jednostki społecznych wzorów bądź jako oddolne negocjowanie definicji sytuacji, tworzenie znaczeń i uwspólnianie ich oraz modyfikowanie przez komunikację z innymi jednostkami. Za patrona pierwszego z podejść zwykło uważać się Durkheima, który, definiując fakt społeczny, pisał: „faktem społecznym jest wszelki sposób postępowania, utrwalony lub nie, zdolny do wywierania na jednostkę przymusu; albo inaczej: taki, który jest w danym społeczeństwie powszechny, mający jednak własną egzystencję, niezależną od jego jednostkowych manifestacji” (Durkheim 2000, s. 41). Kategorią kluczową jest tu, rzecz jasna, przymus. Durkheim zakłada, że tym, co społeczne w społecznym działaniu są pewne ponadjednostkowe czy też, mówiąc inaczej, zewnętrzne wobec jednostek normy i reguły, podparte sankcjami. „Ponadjednostkowe”, mówiąc ściślej, znaczy tyle, co „leżące poza daną sytuacją” i nie dające się sprowadzić do codziennych, indywidualnych doświadczeń uczestników działań (Hałas 2006). Przedmiot zainteresowania socjologa nie daje się zatem zredukować do analizy osób i ich zachowań; osoby są jedynie przygodnymi wykonawcami. Fakt społeczny ujawnia się w jednostkowych działaniach, lecz nie jest przez nie kształtowany. Rzeczywistość społeczna jest zaś dla nas rzeczywistością zastaną. „Człowiek nie tworzy języka, którym mówi, lecz uczy się go od swojej grupy; nie wymyśla stosowanych metod pracy, lecz przejmuje je od otoczenia; nie wynajduje własnej religii, lecz wyznaje jakąś religię już istniejącą. Słowem, swoje sposoby myślenia, czucia i działania musi on dostosowywać do sposobów uznanych w społeczeństwie, do którego należy. W przeciwnym razie napotka z przeciwnej strony reakcję, przybierającą nader rozmaite formy: od sankcji prawnych po przyganę opinii publicznej” (Szacki 1964, s. 64-65).

W rozwiniętym paradygmacie normatywnym, którego najważniejszym przedstawicielem był Talcott Parsons, wszelkie interakcje są zatem uporządkowane i poddane określonym regułom. Jednostki w procesie socjalizacji internalizują pewne wzory działania, nabierają stosownych dyspozycji, z drugiej zaś strony reagują zgodnie z usankcjonowanymi oczekiwaniami właściwymi dla ich statusów. Mamy zatem do czynienia z obiektywnym (wzory) i subiektywnym (dyspozycje) aspektem działania, przy czym ten drugi jest w znacznym stopniu pochodną pierwszego. Dyspozycje związane są bowiem z definicją sytuacji, ta zaś jest w istocie rzeczy dana z góry. Dla Parsonsa „sytuacja nie zawiera elementu normatywnego *per se*. Jest on zarazem zewnętrznym wobec sytuacji i uprzednim wobec niej. Występuje tylko jego symboliczna ekspresja w postaci definicji sytuacji. Definicja sytuacji jest w tym ujęciu stałą, uprzednią wobec działania, którego przebieg jest przepisany strukturalnie, tzn. przez normy, role, pozycje, które pochodzą z szerszych kontekstów społecznych, zinternalizowanych w trakcie socjalizacji” (Hałas 2006, s. 114).

W rezultacie nie ma sensu mówienie o interakcjach między konkretnymi osobami. Interakcje opisuje się raczej za pomocą takich terminów jak rola, dyspozycja, dewiacja, sankcja czy wzmocnienie (Wilson 1970). Naturalnie jednak, błędem i absurdem byłoby stwierdzenie, że mamy tu do czynienia z koncepcją mechanicystyczną. Działające jednostki nie są automatami, reagującymi w przewidywalny sposób na oczywiste, łatwe do zaobserwowania i zinterpretowania bodźce. Już choćby niedoskonałości procesu socjalizacji, wskutek których internalizacja norm nigdy nie jest pełna sprawiają, że nieustannie mamy do czynienia z działaniami nieprzewidywalnymi, niestandardowymi. Alexander (1998) powiada, że choć aktorzy „popychani są” ku zastanym strukturom, ostateczny kierunek ich działań zależy od stopnia i charakteru uporządkowania systemu społecznego. Bliżej omówię to we fragmentach poświęconych Parsonsovi.

W tym miejscu warto natomiast wspomnieć o jeszcze jednym istotnym założeniu teorii normatywnej, ściśle związanym z tym, co powyżej. Otóż niezależnie od rozmaitego rodzaju „szumów” czy zróżnicowań w procesach jednostkowej internalizacji norm, przyjmuje się konsensus poznawczy

działających aktorów. Socjalizacja zapewnia wspólne minimum znaczeń i norm, na które ludzie orientują się w swych działaniach, zaś jednostkowa definicja sytuacji jest w zasadzie zgodna z definicją wyznaczaną przez system kulturowy. Założenie to będzie istotne w dalszej części wywodu, jego przyjęcie bądź odrzucenie wpływa bowiem na sposób ujmowania umiejętności.

Paradygmat interpretacyjny kojarzony jest przede wszystkim z symbolicznym interakcjonizmem i fenomenologiczną socjologią wiedzy. Tym, co przede wszystkim łączy owe dwie teorie jest odwołanie do tradycji filozoficznej amerykańskiego pragmatyzmu, przede wszystkim Charlesa Pierce'a, Johna Deweya, Williama Jamesa i George'a Herberta Meade'a (zob. Emirbayer, Mische 1998; Hałas 2006; Shalin 1986). Jak pisze Elżbieta Hałas, „człowiek według pragmatystów jest przede wszystkim podmiotem działania, dlatego ramy działania stanowią odniesienie dla symboli. Cechą szczególną ludzkiego działania jest bowiem rola imaginatywnego odtwarzania przeszłości oraz przewidywania przyszłości, które nie istnieją w sensie fizycznym. Teraźniejsze działanie ma swoją przeszłość i przyszłość. Przyszłe, wyobrażalne konsekwencje kierują nim i określają spożytkowanie przeszłości. Znaczenie obiektów branych pod uwagę w działaniu zależy więc od zakładanych konsekwencji. Działanie społeczne nie jest procesem w tym sensie, w jakim rozumiemy procesy przyrodnicze – jest wydarzeniem w przestrzeni i czasie. Pragmatyści nie podchodzą doń jako do procesu uwarunkowanego telicznie czy genetycznie. Działanie ma być badane jako wyłaniające się w teraźniejszości, w której trzeba rozwiązać problemy aby móc działać” (Hałas 2006, s. 46-47).

Postulaty te przekładają się na program teoretyczny symbolicznego interakcjonizmu. Dla interakcjonistów punktem wyjścia jest jednostka, nie struktura. To jednostka wspólnie z innymi tworzy i negocjuje znaczenia, przede wszystkim na podstawie swych przeszłych doświadczeń oraz reakcji pozostałych uczestników interakcji. W ten sposób wypracowywane są pewne definicje sytuacji, które następnie przekładają się na działania i właśnie z owych działań wyłania się porządek społeczny. Normy nie są zatem ujmowane jako coś zewnętrznego, lecz jako rezultat interpretacji i działania. Gary Alan Fine (1999) wyróżnia trzy elementy tego procesu. Po pierwsze mamy do

czynienia z tworzeniem ram dla norm, czyli wybieraniem z repertuaru określonych kontekstów działania tych, które w danej sytuacji mamy za najbardziej adekwatne. „Konteksty, na których jednostki polegają, aby się nauczyć właściwego działania, obejmują zarówno sceny, w których uczestniczyły one same, jak i takie, o których dowiedziały się ze źródeł wtórnych. Wziąwszy udział bezpośrednio lub przez pośredników w działaniach-scenach, jednostki oceniają ich typowość i ich znaczenie jako wytycznych dla obecnego działania. Konteksty są gromadzone, a następnie przeglądane w celu znalezienia <<ram>> do oceny właściwych reakcji; uogólnienia wcześniejszych kontekstów pozwalają nam odpowiedzieć na pytanie: <<co się tutaj dzieje?>>” (Fine 1999, s. 74-75). Następnie mamy do czynienia z procesem negocjowania norm. Wreszcie, normy uzewnętrznia się czy obiektywizuje poprzez komunikację. Norma staje się możliwa do wypowiedzenia bądź ujęcia w jakiegoś rodzaju zalecenie, przysłowie, umoralniającą przypowieść, ostrzeżenie bądź plotkę. W takiej formie stanowić będzie element kontekstów, wykorzystywanych przy tworzeniu kolejnych ram dla norm, a więc na pierwszym etapie kolejnego cyklu kształtowania norm.

Tym, co różni wzajemnie przedstawicieli teorii interakcyjnej jest znaczenie przypisywane sytuacjom. Z reguły powiada się, że czynią one bardziej prawdopodobnym uruchamianie określonych schematów poznawczych przez aktorów – lub, mówiąc inaczej, porządkują i kierują procesami poznawczymi. Ich wpływ jest jednak przez teoretyków mocno dyskutowany (zob. Manterys 2008b); mamy wręcz do czynienia z szerokim kontinuum, na krańcach którego sytuują się autorzy uznawani za radykalnych konstruktywistów (np. Blumer) bądź autorzy postulujący integrację paradygmatu strukturalnego i interpretatywnego (np. Stryker 1980).

Nie chodzi tu wszakże o wdawanie się w subtelności teoretyczne, a o prezentację podstawowych założeń paradygmatu interpretatywnego oraz różnic między nim a paradygmatem normatywnym. W tym miejscu wskażę zatem różnicę kolejną. Otóż w paradygmacie interpretatywnym porządek odgrywa rolę cokolwiek ambiwalentną. Z jednej strony interpretatywiści zakładają istnienie mechanizmów, wskutek których porządek wyłania się z

jednostkowych działań i interakcji. Z drugiej jednak kładą nacisk na konteksty sytuacyjne, a także przywiązują dużą metodologiczną wagę do badania sytuacji niejasnych i niejednoznacznych (najbardziej bodaj klasyczny tego przykład znajdujemy w *Piętnie* Goffmana [2005]). Naturalnie, nie postuluje się radykalnego sytuacjonizmu – to wszak czyniłoby socjologię niemożliwą (Alexander 1998). Niemniej, kładzie się większy nacisk na niepełne ustrukturyzowanie sytuacji. Będzie to miało istotne znaczenie dla kwestii umiejętności. Jedno z podstawowych pytań, jakie należy sobie bowiem postawić, traktując umiejętności jako cechę jednostek jest pytanie, czy umiejętności, którymi dysponujemy, są uświadomione, czy też nie. Kompetencje nieuświadomione bywają często idealizowane; już zdrowy rozsądek mówi, mniejsza o to czy trafnie, że nawyki i odruchy są z reguły efektywniejsze aniżeli urefleksyjnione działania. Najlepszym tego przykładem jest choćby kariera pojęcia „wiedzy milczącej” (*tacit knowledge*), które przed laty ukuł Michael Polanyi (1966). Jak jednak widzimy, w zależności od przyjętych założeń teoretycznych dotyczących charakteru porządku społecznego, rozmaite programy badawcze mogą kierować nas ku myśleniu w kategoriach mniej lub bardziej wymuszonej strukturalnie bądź sytuacyjnie refleksyjności. To dodatkowa komplikacja, związana z ujmowaniem kompetencji jako cechy jednostek – a więc dodatkowe wyzwanie dla zdroworozsądkowego myślenia o kompetencjach. Socjolog musi bowiem przyjąć takie założenia, które pozwolą oddzielić mu działania nieuświadomione od działań refleksyjnych i jednocześnie określić, jaki wpływ ma sytuacja na to, który rodzaj działań zostanie przez jednostkę podjęty. Inaczej mówiąc, kiedy mamy dane działanie za oczywiste i potrafimy je sprawnie wykonać bez zastanowienia, kiedy zaś potrzebny jest namysł i jakiegoś rodzaju świadome planowanie. Przyjęcie założeń paradygmatu normatywnego i przejście na poziom analizy wzorów działania znosi ową teoretyczną komplikację.

Jak już wspomniałem, założenia paradygmatu normatywnego przedstawię na przykładzie teorii działania Parsonsa w jej wczesnym wariacie, wyłożonym w *The Structure of Social Action*. Przykładem z kolei klasycznych ujęć paradygmatu interpretatywnego będą prace Herberta Blumera oraz Alfreda Schütza (w tym drugim przypadku skupię się szczególnie na jego

rozważaniach dotyczących wiedzy o charakterze przepisu). W ten sposób zamierzam pokazać dwa przeciwstawne bieguny teorii działania, by najdobitniej podkreślić różnice między obydwooma paradygmatami i zaprezentować dwa możliwe modele myślenia o umiejętnościach w socjologii. Nie będzie jednak dla nikogo zaskoczeniem stwierdzenie, że sam podział na dwa paradygmaty był wielokrotnie już krytykowany jako nieadekwatny (np. Bourdieu, Wacquant 2001; Fuchs 2001; Giddens 2003; Szmatka 1980). Przynajmniej od lat 70. podejmowano więc próby dokonania teoretycznej syntezy, która uwzględniałaby zarówno ponadjednostkowy, strukturalny charakter rzeczywistości społecznej jak i procesy konstruowania rzeczywistości w jednostkowym doświadczeniu. Innymi słowy, próbowano spleść na nowo porządek obiektywny i subiektywny. Próby takie znajdujemy już u Goffmana w jego koncepcji porządku interakcyjnego *sui generis* (Rawls 1987; Goffman 2006). Kolejną, szeroko dyskutowaną propozycją integracji głównych stanowisk była teoria strukturacji Giddensa (2003) lub – co oczywiste – teoria praktyk Bourdieu. Jeszcze inaczej na sprawy patrzy Richard Sennett (2010a), proponując socjologom powrót do zainteresowania rzeczywistością materialną, w której funkcjonują ludzie. Rzeczywistość materialna miałaby stanowić tu obiektywne otoczenie jednostkowych działań. Zamierzam jednak odwołać się do innej koncepcji, a mianowicie do teorii działania opracowanej przez Jeffreya C. Alexandra, silnie inspirowanej wczesnymi rozważaniami Parsonsa (stąd właśnie decyzja, by nie omawiać tu późniejszych wariantów teorii działania Parsonsa, formułowanych chociażby w *Systemie społecznym*), jednocześnie jednak biorącej pod uwagę dorobek teorii mikrosocjologicznych oraz, do pewnego stopnia, fenomenologicznej socjologii wiedzy. Przedstawienie jej na tle dwóch przywołanych powyżej paradygmatów pozwala, w mojej opinii, zakreślić problem umiejętności z wykorzystaniem wielu podstawowych kategorii socjologicznych. Mamy tu bowiem i problem porządku, i kwestię norm moralnych (kluczowe dla socjologii przynajmniej od czasów Durkheima) oraz problem wolności jednostek. Poza tym, Alexander wprost odwołuje się do Parsonsa i Schütza, próbując dokonać ich syntezy. Liczę, że w ten sposób struktura mojego wywodu stanie się prostsza i bardziej klarowna. Jednocześnie zdaję sobie sprawę z kosztów rezygnacji z omówienia

wspomnianych wyżej teorii Goffmana, Giddensa, Bourdieu, Sennetta czy trzech innych, niezmiernie istotnych, teorii działania, zaproponowanych przez Webera, Habermasa i Luhmanna.

Zamierzam traktować badanie kompetencji jako jeden z możliwych sposobów rekonstruowania wzorów działania w organizacjach. Jest to kwestia istotna, bowiem stanowi dodatkowe uzasadnienie dla poszukiwania socjologicznych sposobów myślenia o umiejętnościach czy też kompetencjach właśnie w teoriach działania. Te wszak skupiają się na wskazywaniu rozmaitego rodzaju zależności między „społecznym” a „jednostkowym”. Z tego powodu narażone są jednak na pewnego rodzaju krytyki powiadające, że charakter wspomnianych zależności wyznaczany jest wyłącznie przez teorie i ich założenia, nie potrafimy wskazać klarownego związku przyczynowo-skutkowego między konkretnymi działaniami a ich społecznym wymiarem (Turner 1994). Być może ludzie po prostu „coś robią”, socjologowie zaś próbują nadawać temu szczególnego rodzaju interpretacje lub tłumaczyć to istnieniem specyficznych, ponadjednostkowych lub międzyjednostkowych czynników, mających czysto analityczny status (czyli po prostu istniejących wyłącznie w umyśle badacza). Orientowanie się na wartości (kluczowy element teorii Parsonsa) czy negocjowanie znaczeń (rzecz fundamentalna dla Blumera) stanowiłyby w takim ujęciu pewien nadbagaż, zbędny naddatek, którego należałoby się pozbyć zgodnie z Okchamowską zasadą „nie mnożyć bytów nad potrzebę”. Dobrą praktyką socjologa byłoby w takiej sytuacji zwrócenie się ku jednej z odmian teorii ugruntowanej lub po prostu psychologizowanie, oficjalnie co prawda potępiane lecz stanowiące praktykę na tyle powszechną, że w zasadzie całkowicie normalną. W ten jednak sposób nie da się traktować umiejętności tak, jak pragnę czynić to w niniejszej pracy. Ponadto, że powtórzę raz jeszcze, przyjęcie krytyki zwolenników brzytwy Ockhama nie oznacza wcale, że z naszego myślenia znikają rozmaite założenia porządkujące empirię. Założenia te są raczej spychane lub ukrywane, czego dowodziły przykłady prób poszukiwania kompetentnego obywatela. Świadomie więc stawiam tu na teorie działania mimo ich oczywistych niedostatków i teoretycznego nadbagażu; idąc tą ścieżką można przynajmniej w klarowny sposób uzasadnić, dlaczego twierdzi się to, co się



twierdzi, nawet jeśli możliwe są inne, często (mówiąc bez najmniejszej ironii) kuszące swą zgodnością ze zdrowym rozsądkiem, hipotezy, pytania, operacjonalizacje oraz interpretacje.

### Rozdział 3. Między teorią normatywną a teorią interpretatywną

#### *Talcott Parsons i teoria normatywna*

Pisząc o Parsonsie wskazuje się z reguły, że punkt wyjścia jego rozważań stanowiło pytanie o możliwość porządku. Z inspiracji Hobbesem Parsons rozważał, w jaki sposób wielość ludzkich czynów przekłada się na ład, zapewniający owym czynom elementarną stabilność i względną przewidywalność. Odstąpił przy tym w pewnym momencie od rozwijania teorii działania i zajął się stricte makrosocjologicznymi analizami systemów i subsystemów społecznych, przede wszystkim ze względu na podstawowe wypełniane przez nie funkcje. Choć sam Parsons uważał, że w jego myśleniu teoretycznym następował pewien rozwój, a kolejne schematy analizy działania stawały się coraz bardziej wyrafinowane, pragnę skupić się tu na omówieniu pierwszego z najważniejszych dzieł Parsonsa, *The Structure of Social Action*, tam bowiem właśnie zostało wyłożonych wiele kluczowych dla całej teorii założeń. Ponadto książka ta stanowiła ważną inspirację dla neofunkjonalistów (przede wszystkim Alexandra), co okaże się istotne w dalszej części rozdziału. Należy jednak wspomnieć, że sam Parsons posługiwał się w swych pracach kategorią umiejętności i, z reguły, utożsamiał ją z determinowanymi biologicznie (genetycznie) zdolnościami jednostek. Podstawowym kontekstem było tu zróżnicowanie, a więc pytanie o możliwość istnienia porządku społecznego w świecie jednostek niezwykle różnych od siebie pod względem swych umiejętności, możliwości etc. Parsons powiadał jednak, że z punktu widzenia systemu społecznego kwestia ta jest mało istotna, bowiem tak rozumiane biologiczne różnice między poszczególnymi ludźmi nie mają większego przełożenia na systemy społeczne. „Każda empiryczna analiza działania – pisał – zakłada pewne zdolności biologiczne. Wiemy, że są one nie mniej zróżnicowane niż indywidua. Jednak w odniesieniu do najogólniejszych celów teoretycznych zastosować można znaną nam już regułę oszczędności. Jej znaczenie potwierdza nasza wiedza, że różnice indywidualne są ostatecznie bardziej ważne niż te między dużymi populacjami, a więc że jest względnie nieprawdopodobne, by najistotniejsze różnice między systemami

społecznymi na dużą skalę były w pierwszym rzędzie zdeterminowane przez biologiczne różnice między zdolnościami cechującymi ich populację. Dla większości celów socjologicznych dostępna wiedza o skutkach oddziaływania genów i doświadczenia życiowego nie wymaga prób wyodrębniania konkretnych czynników” (2009, s. 14). W konsekwencji, posługując się terminem „umiejętności” Parsons miał na myśli specyficzny element świata pozaspołecznego, konkretnie zaś biologicznego. W tym sensie umiejętności można rozumieć przede wszystkim jako obiekt przynależny do klasy niespołecznych obiektów społecznego działania. Owo społeczne działanie mogłoby na przykład prowadzić do wyłonienia się odpowiedniej (z punktu widzenia integracji czy też uporządkowania społeczeństwa) struktury gratyfikacji, w optymalny sposób wiążącej nagrody ze zdolnościami, a więc do zrealizowania postulatów funkcjonalnej teorii zróżnicowania. Mówiąc bardziej nowoczesnym językiem, system społeczny może co najwyżej umiejętnościami lepiej lub gorzej zarządzać, nie stanowią one jednak jego elementu; nie wpisują się w samo działanie społeczne.

Tyle w kwestii tego, co Parsons napisał *explicite*. Wszystko to nie oznacza jednak, że w jego myśleniu dotyczącym działania społecznego nie mieści się kwestia kompetencji. Jak twierdzę, istnieje możliwość innego nieco odczytania Parsonsa, odwołująca się raczej do jego założeń. W działaniu, tak jak rozumiał je Parsons, daje się wyróżnić pewnego rodzaju kryteria sprawności; specyfika owych kryteriów jest ściśle związana z teoretycznym ujęciem tego, co społeczne. Pragnę więc pokazać stricte społeczny wymiar umiejętności wbudowany w teorię autora *The Structure of Social Action*.

W książce tej Parsons (1968) określał swą teorię działania mianem woluntarystycznej. W ten sposób podkreślał, że różnić się ona będzie od dwóch płodnych intelektualnie podejść, a mianowicie od utilitaryzmu oraz biologicznego determinizmu. Utilitaryzm zakładał, że w działanie wbudowana jest racjonalność. Podstawowym „budulcem” analiz działania jest zatem relacja „środki-cele”, przy czym istnieje możliwość określenia prawdopodobieństwa, z jakim wykorzystanie danych środków pozwoli osiągnąć dane cele. Aktor w teorii utilitarnej postępował zatem w sposób *stricte* racjonalny, optymalizując szanse swych sukcesów. Takie podejście, przeniesione do socjologii z

klasycznej ekonomii, Parsons uważał jednak za nieadekwatne, przede wszystkim dlatego, że ignorowało cały szereg uwarunkowań i ograniczeń działania. Ponadto, zakładało daleko posuniętą indywidualizację i atomizację. Cele były, zdaniem utilitarystów, wyznaczone i osiągnięte przez same jednostki, co zdaniem Parsonsa utrudniałoby (o ile nie czyniłoby niemożliwym) stworzenie analitycznego, stricte społecznego schematu uporządkowania relacji między ludźmi. Również podejścia kładące nacisk na biologiczny determinizm nie były dla Parsonsa wiarygodną opcją teoretyczną, te bowiem przedstawiały jednostkę jako bezwolny organizm reagujący jedynie na środowisko lub zewnętrzne bodźce. Ewolucjonizm z kolei podkreślał rolę dziedziczenia, a więc także pewnego rodzaju „twarde” i pozaspołeczne uwarunkowania. Parsons próbował raczej pogodzić jakiegoś rodzaju koncepcję wolnej woli i wolicjonalnego działania z koncepcją ładu społecznego. Za Durkheimem zakładał istnienie pewnego wspólnego, podzielanego systemu wartości, stanowiącego punkt odniesienia dla wszelkich społecznych działań. O działaniu, powiadał zatem, mówić można na trzy sposoby. Albo kształtują je w pełni otoczenie i dziedziczenie, albo mamy do czynienia z utilitaryzmem i relacją środka-cele, albo zakładamy jakiegoś rodzaju zintegrowany system wartości, nie dający się zredukować do jednostkowych i zróżnicowanych celów, o których mówili utilitaryści

Jednak, odrzuciwszy determinizm biologiczny i utilitarny, Parsons nie mógł i nie chciał wprowadzać determinizmu normatywnego; system wartości nie stanowił dlań zatem ścisłego regulatora ludzkich działań. Tu właśnie w pole rozważań teoretycznych wkracza wspomniany woluntaryzm. Aktor, powiadał Parsons, jest w znacznym stopniu jednostką twórczą i samodzielną. Nie podporządkowuje się wyłącznie przyczynowo-skutkowemu determinizmowi, lecz sam (w pewnych granicach, o czym za chwilę) ustala cele i sposoby ich osiągnięcia. Dodatkowo, choć możemy mówić o pewnych regularnościach działania, nic nie jest z góry i do końca przesądzone; „o sukcesie działania możemy mówić raczej w kategoriach prawdopodobieństwa, a nie jednoznacznej pewności, bo tam gdzie rolę odgrywa element wolicjonalny, możliwa jest pomyłka bądź poświęcenie na rzecz innych, <<wyższych>> wartości” (Jakubowski 1998, s. 43).

Parsons proponuje zatem innego rodzaju podejście. Wyróżnia dwa różne poziomy refleksji nad działaniem: opisowy i analityczny. Ten drugi, ze względu na wysoki poziom abstrakcyjności, nie będzie tu omawiany<sup>1</sup>. Na poziomie opisowym mamy do czynienia z działaniem w konkretnych sytuacjach, celem socjologa jest zaś zaproponowanie jakiegoś rodzaju wyjaśniania. Schemat owego wyjaśniania nazywa Parsons jednostką działania (*unit act*)<sup>2</sup>. „Każde konkretne zjawisko, do którego daje się zastosować naszą teorię, może być opisane jako system działania w konkretnym sensie. System taki można zawsze rozbić na części lub mniejsze subsystemy. Jeśli ów podział lub analizę poprowadzimy dostatecznie daleko, otrzymamy ostatecznie to, co nazywa się jednostką działania. Jest to <<najmniejsza>> jednostka systemów działania, którą wciąż zdolni jesteśmy ujmować jako część konkretnego systemu działania” (Parsons 1968, t. 2, s. 731). Inaczej mówiąc, mamy tu do czynienia z próbą przechwycenia schematu myślenia obecnego w naukach przyrodniczych, polegającego na wyodrębnieniu pewnego obserwowalnego a zarazem złożonego fenomenu; znalezieniu czegoś w rodzaju społecznego odpowiednika atomu bądź cząsteczki.

Co zatem składa się na jednostkę działania? Przede wszystkim mamy obdarzonego wolną wolą aktora. Po wtóre, mamy cel działania, a więc jakiegoś rodzaju pożądaną przyszłą stan rzeczy. Aby ów cel osiągnąć, aktor musi zmierzyć się z konkretną sytuacją, przy czym sytuację kształtują zarówno uwarunkowania ograniczające możliwości działania (inaczej mówiąc, pewne czynniki, na które aktor nie ma wpływu) oraz środki, które aktor ma do dyspozycji. Kolejny element to normy, sugerujące zarówno wybór pewnych celów, jak i środki, które powinny być w danych sytuacjach wykorzystywane. Wreszcie, wprowadza Parsons kategorię wysiłku (*effort*), którą przyrównuje do stosowanego w fizyce pojęcia energii. Normy nie są wszak wdrażane automatycznie ani nie determinują ściśle sposobów postępowania. Również uwarunkowania nie mają w pełni absolutnego charakteru. Każda sytuacja, zakłada Parsons, jest w jakimś stopniu otwarta – to właśnie sprawia, że aktor i jego wolna wola mają pewne znaczenie. Jak ujmował to Jeffrey C. Alexander, dla Parsonsa „każdy cel jest kompromisem między wysiłkami jednostki, jej obiektywnymi możliwościami i jej normatywnymi standardami oceny; każdy

środek stanowi pewien aspekt świata uwarunkowań, który jednostka zdołała skutecznie wykorzystać wedle jej obiektywnych możliwości i zinternalizowanych potrzeb” (Alexander 1987, s. 296). Wysiłek jest więc czynnikiem mediującym między tym, co normatywne a warunkami działania. To od aktora zależy w jaki sposób odniesie się do norm oraz do uwarunkowań. Cele i środki są zatem traktowane jako produkt działania. Niemniej, nie są dowolne, są kształtowane społecznie; wynika to z przyjmowanego przez Parsonsa silnego założenia o istnieniu systemu wspólnych, podzielanych wartości, które to założenie, powtórzmy, przejęte zostało od Durkheima. Właśnie normatywność działania jest dla Parsonsa kategorią kluczową, tu bowiem kryje się to, co w działaniu społeczne. Działanie zawsze zakłada jakiegoś rodzaju orientację normatywną. Można powiedzieć, że pisząc o uwarunkowaniach Parsons ma na myśli materialne, obiektywne elementy sytuacji, pisząc natomiast o normach ma na myśli elementy ideowe, podatne na jednostkowe interpretacje. Usunąwszy normy, pozostawiamy wyłącznie element uwarunkowań a więc wracamy do koncepcji jednostki ludzkiej reagującej po prostu na bodźce płynące ze środowiska – mówiąc inaczej, do koncepcji jednostki, która nie jest aktywna, lecz wyłącznie odpowiada na to, co zewnętrzne. Usunąwszy jednak uwarunkowania popełniamy, powiada Parsons, grzech idealizmu; proponujemy ułomny sposób wyjaśniania działań. W istocie zatem normy i warunki to dwa biegunowe elementy działania. Środki i wysiłek stanowią łączniki między obydwoma tymi biegunami. Trafnie ujmując to Jakubowski, pisząc: „działający nie tylko porusza się w wąskich ramach warunków działania, nie tylko ma na względzie optymalizację wyboru środków, nie tylko odpowiada na bodźce, ale także uwzględnia wzory postępowania, uwzględnia normy i usiłuje się do nich dostosować. Normatywna orientacja częściowo likwiduje pewną dychotomię dotyczącą wyboru środków. Otóż, dobór ten można widzieć albo jako całkowicie zdeterminowany warunkami (i tutaj, właściwie pytanie o sam wybór staje się bezprzedmiotowe), albo ujmować go jako całkowicie przypadkowy, jako czysto woluntarystyczny w tym sensie, że zależy wyłącznie od woli podmiotu. Normatywna orientacja stanowi moment pośredni, do pewnego stopnia wpływając na zastosowanie takich a nie innych środków do danego celu” (1998, s. 43-44).

Wypadałoby w tym miejscu posłużyć się jakimś prostym przykładem. Wyobraźmy więc sobie ojca, próbującego nauczyć dziecko jazdy na rowerze. Cel jest oczywisty i jak najbardziej wynika z pewnego społecznie podzielanego systemu wartości; umiejętność jazdy na rowerze nie tylko uchodzi za rzecz w gruncie rzeczy niezbędną każdej przeciętnej jednostce, ale także wpisuje się w powszechnie akceptowany ideał zdrowego czy też przyjaznego środowiska stylu życia. Uwarunkowania sytuacyjne sprawiają jednak, że dziecko, nie nabrawszy przecież jeszcze pewnej rutyny i odruchów niezbędnych wytrawnym cyklistom, boi się, iż przewróci się wraz z rowerem, toteż jego próby są cokolwiek nieporadne. Lęk może wręcz sprawić, że w ogóle odmówi dalszej nauki. Ojciec-aktor ma w tej sytuacji do wyboru szereg środków. Może, ignorując przyjęte normy, zagrozić dziecku przemocą fizyczną lub symboliczną, bądź faktycznie do owej przemocy się uciec. Może jednak postąpić „tak, jak ojcowie postępować powinni” i cierpliwie zachęcać dziecko do kolejnych prób, udzielać wskazówek, podtrzymywać rower (i zdecydować, w którym momencie ów rower można już puścić). Inaczej mówiąc, zetknąwszy się z określonymi warunkami sytuacyjnymi (obawy dziecka) podejmuje pewien wysiłek, dobiera środki i stawia na przestrzeganie bądź nieprzestrzeganie określonych norm wynikających z pełnienia roli rodzica. Mamy tu więc do czynienia z sytuacją typową i uporządkowaną – wiele osób uczy wszak swe pociechy jazdy na rowerze – jednocześnie zaś do pewnego stopnia zindywidualizowaną. Konkretnie działanie zależy i od społecznego kontekstu, i od woli ojca-aktora. Inaczej mówiąc, zrealizować się może jeden z licznych wzorów sytuacji, przy czym to, który wzór zostanie zrealizowany zależy od sposobów zarządzania elementami działania na poziomie mikro. Dodać też należy, że tę samą sytuację daje się opisywać również z punktu widzenia dziecka. Parsons posługiwał się zatem metaforą wątków i węzłów; jednostka działania to właśnie węzeł, łączący w danym momencie różne wątki. Te następnie rozdziela się i staną się częścią innych węzłów; w ten właśnie sposób daje się opisywać społeczeństwo jako dynamiczny system powiązanych ze sobą i wzajemnie się przeplatających działań. By powrócić do przykładu, doświadczenie nauki jazdy na rowerze w pewnym stopniu zmieni

relacje dziecka z ojcem, co może znajdować odzwierciedlenie w kolejnych sytuacjach, w które będą wspólnie uwikłani.

Jak w schemat ów wpisać umiejętności? Wydaje się, że chodziłoby tu przede wszystkim o sprawność w doborze środków i celów. Środki i cele, by powtórzyć, wyznacza jednostka w konkretnych sytuacjach, zawsze czyni to jednak mając na uwadze uwarunkowania materialne i normy społeczne. Liczą się więc przede wszystkim trzy umiejętności. Po pierwsze, znaczenie ma kompetencja w wyznaczaniu sobie odpowiednich celów tj. takich, które możliwe są do osiągnięcia, a jednocześnie nie naruszają ponadjednostkowego konsensusu normatywnego w taki sposób, by ściągnąć na jednostkę sankcje. To ostatnie z kolei wymaga drugiej umiejętności, a mianowicie umiejętności właściwego „czytania” norm. Wykształcamy ją w procesie socjalizacji i „wrastania” w podzielaną kulturę. Kryteria są tu jednak zawsze do pewnego stopnia nieostre. Z pewnością znakomita większość działań społecznych ma w miarę rutynowy i standardowy przebieg, jednak sposoby manifestowania się norm w konkretnych sytuacjach zależą przede wszystkim od aktorów, toteż istnieje tu nieusuwalne ryzyko błędu. Również fakt, że system działania społecznego jest systemem dynamicznym sprawia, że normy nie są dane raz na zawsze, a treści społecznie podzielanych wartości zmieniają się wraz z upływem czasu. Choć więc kompetencja czytania norm wpisuje się we wczesny wariant teorii Parsonsa, należy uznać ją za kompetencję miękką. Konserwatyzm, który przypisuje się często autorowi *The Structure of Social Action* wynika przede wszystkim z przyjmowania silnego założenia o istnieniu mocnego normatywnego konsensusu. Jednak sam schemat opisu działania, proponowany przez Parsonsa, wydaje się konsumować to założenie w dużo słabszym stopniu. Konsensus nadal jest punktem wyjścia, nie prowadzi jednak teoretyka do zanegowania czy choćby zminimalizowania aspektu jednostkowej wolnej woli; stąd na przykład Alexander (1998) próbuje dowodzić, że woluntarystyczna koncepcja działania wpisywać się może we współczesne ideologie liberalne. Najbezpieczniejsze będzie więc tu zapewne stwierdzenie, że zagadnienie „konsensus” kontra „wola” jest we wczesnej teorii Parsonsa cokolwiek niejednoznacznie rozstrzygnięte – w każdym razie na tyle



niejednoznacznie, by, jak to proponuję powyżej, traktować kompetencję czytania norm jako kompetencję „miękką”.

Zanim przejdę do trzeciej umiejętności, pragnę zauważyć jedną istotną rzecz. Alexander, by powtórzyć, definiował cele w schemacie Parsonsa jako kompromis między wysiłkiem, możliwościami dyktowanymi przez uwarunkowania oraz ocenami normatywnymi. Takie postawienie sprawy wydaje się trafne, niemniej słowo „kompromis” może być dla niektórych zwodnicze, sugeruje bowiem mniej lub bardziej bolesną sprzeczność między tym, czego jednostka w skrytości ducha pragnie, a ograniczeniami, czy to materialnymi, czy normatywnymi, z którymi musi się zmagać. To jednak wymagałoby przyjęcia założenia, że natura ludzka jest w pewien sposób tłumiona przez normy społeczne. Założenie takie przyjmowali chociażby Hobbes, Durkheim i Freud, a więc autorzy, którzy na Parsonsa wywarli niemały wpływ. Nie wydaje się jednak, by on sam je podzielał; ważna dlań była raczej skłonność jednostek do działania zgodnie z normami, wzmacniana w procesie socjalizacji. To zresztą stanowiło punkt wyjścia dla jednej z najważniejszych krytyk Parsonsa, a mianowicie zarzutu o forsowanie „przesocjalizowanej koncepcji człowieka”, postawionego przez Dennisa H. Wronga (1984; 1994). Należy więc zauważyć, że umiejętność dostosowywania celów działania do norm i ograniczeń czy umiejętność „czytania” norm nie oznacza z konieczności bolesnych kosztów emocjonalnych dla jednostki. Nie oznacza też z konieczności cynicznego faryzeizmu.

Wreszcie umiejętność trzecia zakłada dopasowywanie środków do celów. Podobnie jak przy wyborze celów, niezbędne jest tu „czytanie” norm, co widać było choćby w przykładzie z ojcem uczącym dziecko jazdy na rowerze. Tu również kryteria owych umiejętności nie są ściśle określone i dane z góry. Postawienie zatem pytania, jak w teorię Parsonsa przedstawioną w *The Structure of Social Action* wpisuje się zagadnienie sprawności prowadzi do ostrożnego stwierdzenia, że działanie społeczne traktował Parsons jako otwarte, ale przebiegające w ramach pewnych ponadjednostkowych ograniczeń. Sprawia to, że umiejętności nie podlegają łatwej ewaluacji czy hierarchizacji ze względu na ważność. Pozwalają, jak sądzę, w lepszy sposób opisywać konkretne działanie i jego skuteczność, biorąc się z właściwego

dobrania celów, środków oraz wysiłku. Trudno jednak o jakiegoś rodzaju ogólne prawidłowości – może z wyjątkiem oczywistego skądinąd stwierdzenia, że, ze względu na rutynowość i uporządkowanie większości sytuacji, w których przychodzi nam działać, większe znaczenie mają umiejętności przydatne w postępowaniu konformistycznym (w neutralnym znaczeniu tego wyrazu), konformizm bowiem każe wyznaczać sobie bardziej akceptowalne cele, minimalizuje ryzyko sankcji i podpowiada utarte, zrutynizowane sposoby dobierania środków działania<sup>3</sup>.

### *Blumer, Schütz i paradygmat interpretacyjny*

Nie jest to właściwe miejsce, aby rozstrzygać rozmaite szczegółowe kwestie łączące i dzielące teorie Herberta Blumera i Alfreda Schütza; dość powiedzieć, że obaj przyjmowali podstawowe założenie, dotyczące natury społecznienia, a mianowicie, że społeczeństwo powstaje w jednostkowych działaniach, polegających na definiowaniu i interpretowaniu sytuacji. W tym sensie różnili się od Parsonsa, który co prawda również zajmował się interakcją między alter i ego, lecz – jak to już wielokrotnie było powiedziane – umieszczał ją w kontekście ponadjednostkowych struktur normatywnych. Dla Blumera i Schütza natomiast sytuacje społeczne stanowią w mniejszym lub większym stopniu wynik intersubiektywnych negocjacji. „Nie można – pisał Blumer – realistycznie oddać procesu interakcji ludzkiej w gorsecie kultury, struktury społecznej i odgrywania ról. Istnieją przypadki ściśle zrytualizowanych związków między ludźmi, takich jak wystylizowana ceremonia religijna, w której każde działanie każdego uczestnika jest ostatecznie ustalone w każdym punkcie, a całkowita interakcja przewiduje uwzględnienie innych jedynie w przypisanych im kategoriach. Tutaj dopasowanie konwencji kultury, struktury społecznej i odgrywania ról zbliża się do doskonałości, ale takie przypadki nie zdarzają się często i nie powinno się ich wykorzystywać jako prototypu życia grupowego. Życie grupowe jest procesem twórczych transakcji. Normy kulturowe, pozycje statusowe i związki między rolami to tylko układy odniesienia, w których obrębie ten proces przebiega” (Blumer 2007, s. 89). Już

tak krótki fragment pozwala zwrócić uwagę na przepaść dzielącą Blumera od Parsonsa; ponadto, jak za chwilę się przekonamy, siła „układów odniesienia” wspomnianych w ostatnim zdaniu jest dla Blumera o wiele mniejsza, aniżeli dla autora *Systemu społecznego*. Schütz wszedł wręcz w otwarty naukowy spór z Parsonsem, gdy pod koniec lat 30. Friedrich von Hayek zlecił mu napisanie recenzji z *The Structure of Social Action*. Obaj reprezentują zatem zupełnie różną od Parsonsowskiej tradycję myślenia o społeczeństwie i działaniu, inspirowaną w znacznym stopniu amerykańskim pragmatyzmem oraz – w wypadku Schütza – fenomenologią. Stąd też właśnie rozważania tych dwóch autorów staną się podstawą niniejszego podrozdziału.

Dodać należy także rzecz istotną: otóż Blumer i Schütz uzupełniają się dobrze pod jednym względem, tym mianowicie, że Blumer bardziej interesowało, w jaki sposób jednostkowe interpretacje przekładają się na działania zbiorowe i instytucjonalizują, Schütz natomiast kładł nacisk przede wszystkim na opis tego, co dzieje się w umyśle interpretującej świat jednostki – mówiąc inaczej, poszukiwał przede wszystkim odpowiedzi na pytanie „jak myślimy”. Fakt ten sprawia, że Schütza uważa się czasem za autora otwierającego nową fazę rozwoju interakcjonizmu symbolicznego, określaną mianem neointerakcjonizmu, jakkolwiek nie ma wśród socjologów zgody co do tego, jak dokładnie układa się relacja między interakcjonizmem a socjologią fenomenologiczną (zob. Hałas 2006).

Pierwszą rzeczą, którą należy podkreślić przy okazji socjologii Blumera jest przyjmowane przezeń niezwykle silne założenie co do natury społeczeństwa. Otóż społeczeństwo, w ostatecznym rozrachunku, składa się z działających ludzi. Wszelkie zjawiska, procesy, organizacje czy instytucje można analitycznie zredukować i przedstawić jako układy połączonego działania jednostek; również ostateczny poziom wyjaśniania faktów społecznych to właśnie poziom jednostkowego działania. „Na społeczeństwo ludzkie – pisał Blumer – trzeba patrzeć jako na złożone z działających ludzi, a na życie społeczeństwa – jako na złożone z ich działań. Działającymi jednostkami mogą być osoby, zbiorowości, których członkowie działają razem dla wspólnego celu, albo organizacje działające dla dobra członków. [...] Nie istnieje taka obserwowalna empirycznie forma działań w społeczeństwie

ludzkim, która nie wynika z działania jakiejś aktywnej jednostki” (2007, s. 66). Istotne jest przy tym specyficzne postrzeganie jednostki ludzkiej, zapożyczone przez Blumera od amerykańskich pragmatystów, w szczególności zaś Meada. Jednostka wyposażona jest bowiem w jaźń, toteż interpretuje nieustannie otaczający ją świat i, nakładając na rzeczywistość rozmaitego rodzaju definicje, porządkuje w swym umyśle poszczególne społeczne sytuacje. Rzeczywistość nie ma żadnych obiektywnych właściwości. Fakty nie posiadają wewnętrznych atrybutów, które mogłyby na nas oddziaływać. Żaden przedmiot, żaden znaczący element otoczenia „nie ma wewnętrznych właściwości, które oddziałują na jednostkę i które można ustalić niezależnie od niej; jego cechy są nań nałożone przez jednostkę.

Społeczeństwo możliwe jest dzięki temu, że twórczo interpretujące świat jednostki wzajemnie na siebie oddziałują, spotykając się w interakcjach. Interakcja, inaczej niż na przykład u Goffmana, jest specyficznym procesem wspólnego negocjowania sytuacji, nie zaś otoczeniem dla wytwarzania jednostkowych definicji. „Istoty ludzkie – pisał Blumer – we wzajemnych interakcjach muszą brać pod uwagę to, co druga osoba robi albo ma zrobić; są zmuszone nadawać kierunek własnemu działaniu czy raczej opracować sytuację w terminach tego, co uwzględniły. Zatem działania innych stają się aktywnym czynnikiem kształtującym własne zachowanie jednostki; w obliczu działań drugiej osoby jednostka może porzucić swój zamiar lub cel, zmienić go, sprawdzić albo zawiesić, zintensyfikować bądź zastąpić innym. [...] Jednostka musi w jakiś sposób *dopasować* linię własnego działania do działań innych osób” (Blumer 2007, s. 10).

Dopóki nie zachodzi inna potrzeba, jednostki chętnie sięgają po gotowe, przetestowane już i znane interpretacje sytuacji. Siadając do napisania tekstu naukowego nie muszę za każdym razem podejmować pewnych decyzji, takich na przykład, czy uwzględnić bibliografię i przypisy, czy definiować pewne pojęcia, których z reguły w nauce definiować nie wypada etc. Rozmawiając z osobą, którą znam słabo, z reguły zaczynam od luźnego *small-talku* i wymieniania się ogólnikami, poczynawszy od nieśmiertelnego utyskiwania na pogodę. Postępowanie takie, powiada Blumer, jest najzupełniej oczywiste. Większość sytuacji społecznych jest powtarzalna, przewidywalna i rutynowa, a

to dlatego, że uczestnicy interakcji mogą minimalizować wysiłek, odwołując się do utartych i „dobrze pracujących” definicji. Najważniejszym elementem każdej sytuacji są inne jednostki. Fakt ten również sprawia, że działanie może bądź to potoczyć się tak, jak zwykle się toczy, bądź to przebiegać w sposób nieoczywisty i niestandardowy. Każda jednostka wchodzi w interakcje z własnymi interpretacjami i definicjami, z własną przeszłością i historią, z własnymi doświadczeniami. Każda jednostka w swoim życiu działała w mocno zróżnicowanych grupach czy sieciach, które to grupy i sieci w specyficzny sposób odcisnęły się na jej myśleniu. Potencjalna złożoność interakcji rośnie więc wraz z liczbą jej uczestników. Czyni to wspomniane wcześniej wzajemne dopasowywanie jednostek zadaniem z konieczności trudnym, co skłania do stwierdzenia, że kwestia kompetencji znakomicie wpisuje się w teorię Blumera. Kim zatem byłby człowiek umiętny w rzeczywistości opisywanej przez autora *Symbolicznego interakcjonizmu*? Jego podstawowa kompetencja to kompetencja negocjowania, kompetencja odczytywania definicji nakładanych na sytuację przez partnerów i komunikowania własnych definicji. Inaczej niż u Parsonsa nie chodzi tu o umiejętność czytania norm. Blumer powiada za Meadem, że „socjalizacja przestaje być skuteczną internalizacją norm i wartości oraz staje się wykształceniem umiejętności adekwatnego przyjmowania ról innych osób” (Blumer 2007, s. 60). Stwierdzenie to jest fenomenalnie ważne. Człowiek umiętny według Blumera przypomina osobę kierującą się sympatią, opisywaną przez Adama Smitha w *Teorii uczuć moralnych*. Uspołecznienie Blumerowskiej jednostki nie jest zatem wynikiem poznania i przyswojenia sobie norm właściwego postępowania. Bierze się ono z pewnego rodzaju otwartości na innych, z wchodzenia w ich skórę (a przynajmniej umysł). Jakiegokolwiek uwarunkowania strukturalnie nie odgrywają tu praktycznie większej roli.

Intersubiektywność w teorii Alfreda Schütza jest raczej punktem wyjścia, aniżeli efektem połączonych jednostkowych wysiłków. Jednostki, powiadał, organizują swoje codzienne doświadczenia i przeżycia w podobny sposób, albowiem dostępny jest im pewnego rodzaju społeczny zasób wiedzy. Ów zasób pozwala nam przede wszystkim na dokonywanie niezliczonych klasyfikacji zjawisk i przedmiotów w otaczającym nas świecie. Dzięki niemu,

możliwa jest sprawna typizacja sytuacji, obiektów i fenomenów, z którymi się stykamy. „W każdą konkretną sytuację, w której spotykam Innego, wnoszę swój zasób wiedzy, tj. nagromadzenie przeszłych doświadczeń. Ów zasób wiedzy, naturalnie, zawiera się typizacji ludzi w ogóle, ich typowo ludzkich motywacji, wzorów działania, hierarchii planów etc. Zawiera moją znajomość schematów ekspresji i interpretacji oraz moją znajomość Obiektywnych systemów znaków, przede wszystkim języka. [...] W miarę przebiegu relacji- my wykorzystuję swoją wiedzę, testuję ją, modyfikuję i nabywam nowych doświadczeń. Cały mój zasób wiedzy jest podatny na zmiany, czasem drobne i niezauważalne, czasem przełomowe” (Schütz, Luckmann 1974, s. 66).

Pojęcie typizacji, kluczowe w socjologii Schütza, zapożyczone zostało z Weberowskiej koncepcji typów idealnych; zakłada się tu, że najistotniejszym elementem naszego myślenia jest umiejętność kategoryzowania tego, co nas spotyka oraz sytuacji, w których się znajdujemy. Owe typizacje, choć dokonywane przez jednostki, są trwałe oraz intersubiektywne. Świat-życia nigdy nie jest czysto prywatny. Zakładał Schütz, że inni ludzie podzielają wzajemnie swoje typizacje, co czyni porządek społeczny możliwym.

Jak to ujmuje Aleksander Manterys, „wiedza jednostki o świecie społecznym to podstawowy instrument organizacji doświadczenia. Z jednej strony, wiedza ta jest dostępna potencjalnie wszystkim jednostkom pod postacią społecznego zasobu wiedzy – korpusu stypizowanych ustaleń, które niejako odgórnie schematyzują czy uwzorcowują ludzkie doświadczenia, umożliwiając kategoryzację zdarzeń, a w wymiarze ponadjednostkowym - ich orkiestrację łączącą w całość poczynania poszczególnych aktorów” (2008a, s. X).

Z drugiej jednak strony, społeczny zasób wiedzy powstaje pierwotnie na poziomie jednostkowym; „subiektywne nabywanie wiedzy stanowi źródło całej wiedzy społecznej” (Schütz, Luckmann 1974, s. 261). Błędem byłoby sugerowanie tu jakiejś jednoznacznej zależności przyczynowo-skutkowej; mamy raczej do czynienia z tym, co zwykło się określać mianem relacji dialektycznej. Wiedza „w głowach” jednostek jest pochodną wiedzy społecznej. Kolejne, niezmiennie ważne założenie Schütza powiada, że codzienna rzeczywistość jest sferą praktycznego działania. Inaczej mówiąc, jest sferą potencjalnie realizowalnych projektów. Działanie, wyznaczanie sobie celów i

ich osiąganie, to wręcz istota ludzkiego bytowania. „Świat-życia jest sferą moich żywych aktów cielesnych. Stawia mi opór i wymaga wysiłku, aby ów opór pokonać. Codzienna rzeczywistość stawia mi zadania i to właśnie w codziennej rzeczywistości realizuję moje plany. Próbując zrealizować swe cele odnoszę sukcesy lub ponoszę frustrujące porażki. Dzięki środkom moich dokonań<sup>4</sup> przystosowuję się do codziennej rzeczywistości i modyfikuję ją. Mogę testować rezultaty moich dokonań, stają się one bowiem zdarzeniami w intersubiektywnym – a zatem <<Obiektywnym>> – świecie. [...] Dzielę codzienną rzeczywistość z innymi ludźmi, którzy podzielają nie tylko moje cele, ale i środki osiągania owych celów. Wpływam na nich, oni zaś wpływają na mnie” (Schütz, Luckmann 1974, s. 35).

Pragmatyczne nastawienie do rzeczywistości oznacza dodatkowo, że dla Schütza szczególnie istotnym rodzajem wiedzy jest tzw. wiedza o charakterze przepisu (*recipe knowledge*). Ma ona charakter *stricte* praktyczny i służy do rozwiązywania problemów, na które napotykamy. W terminologii Schütza różni się ona od zdolności (*skills*); pod tym ostatnim pojęciem Schütz rozumiał przede wszystkim zrutynizowane, nawykowe sposoby posługiwania się ciałem. Chodziłoby tu zatem o zautomatyzowane wykonywanie mniej lub bardziej złożonych czynności (Schütz, Luckmann 1974). Gdy zapalam papierosa, naciskam klamkę, wsiadam do autobusu lub – jeśli osiągnąłem dostateczną sprawność – wspinam się na górski szczyt, korzystam z zasobu moich zdolności. Czymże natomiast jest *recipe knowledge*? Schütz powiedział, że jest to zasób specyficznej wiedzy, również standardowej i zautomatyzowanej, niekoniecznie powiązanej jednak ze zdolnościami. „Pochodzenie naszych nawyków – pisał – jest w zasadzie poza naszą kontrolą; reguły postępowania, które stosujemy są regułami <<na chłopski rozum>> [*rules of thumb*], a ich trafność nigdy nie została zweryfikowana. [...] Nie mamy gwarancji, że założenia, które rządzą naszym działaniem będą się nadal sprawdzać. Z drugiej strony, nasze doświadczenia i reguły postępowania wystarczają, abyśmy sobie radzili. Zazwyczaj musimy działać, a nie poddawać wszystkiego refleksji, by sprostać wyzwaniom chwili. Nie interesuje nas <<poszukiwanie tego, co pewne>>”. [...] Ideałem wiedzy życia codziennego nie jest pewność czy nawet probabilistyka [*probability*] w matematycznym znaczeniu tego

wyrazu; jeśli już, chodzi raczej o prawdopodobieństwo [*likelihood*]. [...] Spójność tego systemu wiedzy nie ma charakteru praw natury, lecz raczej typowych sekwencji i relacji. Ów rodzaj wiedzy i jego organizację określam mianem <<wiedzy książki kucharskiej>>. Książka kucharska zawiera przepisy, listy składników, formuły łączenia ich oraz rozmaite dodatkowe wskazówki. Tego rodzaju wiedzy potrzebujemy, by upiec szarlotkę, a jednocześnie by radzić sobie z rutynowymi sytuacjami życia codziennego. Jeśli szarlotka nam zasmakuje, nie będziemy się zastanawiać, czy sposób jej przygotowania jest najbardziej adekwatny z punktu widzenia higieny czy diety, ani czy jest to najszybszy, najbardziej ekonomiczny czy efektywny sposób. Po prostu zabierzemy się za jej pałaszowanie. Większość naszych codziennych działań ma podobny charakter. Są one przeprowadzane za pomocą przepisów, zredukowanych do automatycznych nawyków lub niekwestionowanych frazesów” (Schütz 1964, s. 73-74). Podobnie rzecz przedstawiali Peter L. Berger i Thomas Luckmann: „ponieważ motyw użyteczności jest w życiu codziennym motywem wiodącym, szczególne miejsce w społecznym zasobie wiedzy zajmuje <<wiedza o charakterze przepisu>>, to znaczy wiedza ograniczona do znajomości skutecznych sposobów postępowania, ułatwiająca wykonywanie zwykłych czynności. Na przykład, dla swych określonych potrzeb używam codziennie telefonu. Umiem to robić. Wiem także, co robić, kiedy telefon odmówi posłuszeństwa – nie znaczy to, że wiem, jak go naprawić, ale że wiem, do kogo zwrócić się o pomoc. Moja wiedza dotycząca telefonów obejmuje także szerszą znajomość systemu komunikacji telefonicznej: wiem na przykład, że niektórzy ludzie mają zastrzeżone numery telefonów, że w określonych warunkach mogą uzyskać równoczesne połączenie międzymiastowe z dwoma rozmówcami, że chcąc telefonować do kogoś w Hongkongu muszę wziąć pod uwagę różnicę czasu itd. Całe to telefoniczne wtajemniczenie jest <<wiedzą o charakterze przepisu>>, ponieważ dotyczy wyłącznie tego, co muszę wiedzieć dla rozwiązywania wszelkich moich obecnych i przyszłych potrzeb. Nie interesuje mnie, dlaczego telefon działa w ten konkretny sposób ani też olbrzymia wiedza naukowa i techniczna, dzięki której możliwe jest skonstruowanie telefonu. Nie interesują mnie też takie



zastosowania telefonu, jakie znajdują się poza moimi potrzebami” (1983, s. 79).

W życiu codziennym nie ma zatem miejsca na teoretyzowanie czy złożoną refleksję nad naturą zadań, które przed nami stoją. Liczy się „wiedza jak”, nie zaś „wiedza że” czy „wiedza co”. Co przy tym istotne, Schütz zaznaczał, że różne jednostki dysponują różnymi zasobami wiedzy o charakterze przepisu. Można zatem uznać, że w jego socjologii owe indywidualne zasoby stanowią istotny, o ile nie główny, wymiar zróżnicowania społecznego.

Czymże więc na gruncie teorii Schütza są umiejętności? Po pierwsze mówić można o nich odwołując się właśnie do pojęcia wiedzy o charakterze przepisu. Ważne, że kompetencje nie sprowadzają się tu jedynie do samej wiedzy o charakterze przepisu. Inaczej mówiąc, nie sprowadzają się do wiedzy. Liczy się zarządzanie ową wiedzą, umiejętne jej gromadzenie i umiejętne dysponowanie nią w konkretnych sytuacjach. Kompetencja polegałaby na gromadzeniu trafnych, powtarzalnych i użytecznych przepisów i skutecznym wykorzystywaniu ich, czy też dopasowywaniu co codziennych przedsięwzięć i planów – przy czym miarą skuteczności byłby tu brak konieczności modyfikowania owych planów. Powiadał Schütz, że często musimy odstępować od pierwotnych zamierzeń bądź dopasowywać się do zmieniającej się sytuacji, reagować na nieprzewidziane zachowania innych etc. Tymczasem, jeśli „książka kucharska”, którą każdy z nas nosi w swym umyśle będzie dostatecznie rozbudowana i jeśli będziemy potrafili sięgać po właściwe przepisy, konieczność modyfikacji słabnie (ewentualnie, modyfikacje stają się mniej znaczące i w mniejszym stopniu dotyczą samej istoty naszego planu). To zaś wiąże się z drugim istotnym punktem teorii Schütza, w którym kompetencje odgrywać mogą ważną rolę, mianowicie ze wspomnianą już kwestią interpretowania motywów, którymi kierują się inni ludzie. Tu więc istotna będzie umiejętność typizacji, o czym nie trzeba zapewne nikogo przekonywać, wobec faktu, że znaczenie procesu typizacji dla teorii Schütza zostało omówione już powyżej. Inaczej mówiąc, umiejętne działanie wymaga zarówno wiedzy o charakterze przepisu, swoistego *know how*, jak i sprawnego organizowania sobie świata dokoła, szczególnie zaś przypisywania partnerom w interakcjach typowych motywów postępowania. Im lepiej przeprowadzona

zostanie typizacja, tym większe szanse na powodzenie zakładanego planu działania.

Jeśli z kolei natrafimy na sytuację problematyczną, istotna staje się umiejętność sprowadzania tego, co nieznane do tego, co znane. Innymi słowy, umiejętność wykorzystania wiedzy i typizacji, którymi już dysponujemy w nowy sposób; dopasowania ich do nieoczekiwanej sytuacji, lub też pogodzenia wiedzy nowo nabytej z wiedzą już posiadaną. Chodziłoby tu więc o skuteczne zarządzanie własnym zasobem wiedzy. Ten jednak z konieczności podlega ciągłym zmianom w miarę kolejnych doświadczeń życiowych jednostki. Schütz powiada jednak, że nowa wiedza ma znaczenie przede wszystkim wówczas, gdy nie kłóci się z tym, co już mamy w głowach, i gdy pozwala na skuteczniejsze wykorzystanie tego co mamy w głowach.

Człowiek Parsonsa orientował się na ponadjednostkowe normy. Człowiek Blumera próbował przede wszystkim dopasowywać się do innych, licząc jednocześnie, że inni dopasują się do niego. Natomiast dla Schütza istotą społeczeństwa jest istnienie człowieka, który wyznacza sobie cele (różne i niekoniecznie czysto użyteczne; z reguły zresztą podpowiadane przez zobiektywizowaną strukturę interesów), następnie zaś w sposób pragmatyczny, unikając jak tylko się da żmudnego myślenia analitycznego próbuje owe cele realizować, modyfikując je w zależności od tego, jak będzie dlań przebiegał proces definiowania sytuacji, szczególnie zaś definiowania motywów innych osób.

#### *Alexander: działanie i jego środowiska*

W tym miejscu dochodzimy do Jeffreya Alexandra i jego rozważań poświęconych teorii działania, które stanowią podstawowy model teoretyczny wykorzystywany w dalszych analizach. Powstały one w momencie, gdy Alexander stał się nieformalnym przywódcą środowiska socjologów pragnących ocalić część idei Talcotta Parsonsa, w ich opinii niesłusznie poddawanych krytyce co najmniej od lat 60. (Alexander 1985). Niezależnie od rozmaitego rodzaju różnic dzielących neofunkcjonalistów, sam Alexander odwoływał się w swoich pracach przede wszystkim do wczesnego Parsonsa i

*The Structure of Social Action*, pomijając natomiast jego późniejsze teksty oraz koncepcję funkcjonalnej analizy społeczeństwa, co skądinąd skłoniło niektórych do postawienia pytania, czy określenie „neofunkcjonalizm” ma w ogóle sens (zob. Turner, Maryanski 1988). Inny ważny kontekst, o którym trzeba wspomnieć, pisząc o Alexanderze, to dyskusja na temat przejścia między poziomem mikro a poziomem makro. Podstawowe pytanie tej dyskusji brzmi: w jaki sposób zjawiska makrostrukturalne przekładają się na codzienne życie jednostek i – *vice versa* – jak codzienne działania jednostek oddziałują na makrostruktury. Chodziłoby tu więc o próbę znalezienia takich ujęć teoretycznych, które pogodziłyby teorie obiektywistyczne i subiektywistyczne; Alexander i neofunkcjoniści, jako spadkobiercy Parsonsa przede wszystkim nie chcieli odżegnywać się od tych pierwszych, jednak humanistyczna rewolucja, jaka dokonała się w socjologii za sprawą symbolicznego interakcjonizmu, konstruktywizmu, fenomenologii czy etnometodologii oznaczała, że absurdem byłoby całkowite pominięcie jednostkowych procesów mentalnych. Przede wszystkim jednak, jak za chwilę się przekonamy, Alexander zaproponował prosty a jednocześnie użyteczny i dający się łatwo operacjonalizować model opisu działania, uwrażliwiający badaczy na szereg istotnych kwestii. Jego teoria sprawdza się, jak twierdę, nie tylko z punktu widzenia metodologicznej pragmatyki, lecz także pozwala spojrzeć szerzej na kwestię swobody jednostek i zastanowić się, na ile instytucje społeczne pozwalają ową swobodę realizować. Stąd właśnie model Alexandra wykorzystany zostanie w dalszej części pracy do udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy rzeczywiście tzw. pracownicy wiedzy obdarzani są wolnością, obiecywaną im przez hurraoptymistycznych ideologów nowego kapitalizmu. Alexander wychodzi od krótkiego zreferowania teorii działania Parsonsa, zawartej w *The Structure of Social Action*, po czym poddaje ową teorię krytyce. Parsons, w jego opinii, nie postawił jednego, istotnego pytania, a mianowicie pytania „jak myślimy?”. Zdefiniował, pisząc o jednostce działania, cele – jako kompromis między wysiłkiem jednostki, jej obiektywnymi możliwościami a normatywnymi standardami oceny. Natomiast kategoria wysiłku pozostała, zdaniem Alexandra, niedostatecznie rozwinięta. W jaki właściwie sposób jednostka dochodzi do tego kompromisu? Jakie mentalne

mechanizmy wchodzą tu w grę? Te właśnie kwestie, powiadał Alexander, można i należy podjąć, odwołując się do ustaleń mikrosocjologii i socjologii humanistycznej: „dokonanie syntezy mikroteorii i Parsonsowskiej jednostki działania ukazuje, że interakcyjny poziom życia społecznego jest systematycznie powiązany z makrostrukturą” (Alexander 1987, s. 297).

Za trzy najistotniejsze mikroteorie powojennej socjologii Alexander uznaje interakcjonizm symboliczny, fenomenologię/etnometodologię (rozpatrywane jako elementy wspólnego kierunku teoretycznego) oraz teorię racjonalnego wyboru/teorię wymiany. Interakcjonizm, co oczywiste, podkreśla wagę interpretowania świata przez jednostki. Fenomenologia czy etnometodologia postrzegają jednostkowe działanie jako dążenie do porządku, „sugerują jak, przy użyciu danych środków, w kontekście danych norm i uwarunkowań, aktorzy podejmują procesy poznawcze w otwartych, kontyngentnych sytuacjach aby ustalić cele, które są zgodne z ogólnymi regułami, jakkolwiek niekoniecznie są owych reguł pochodną” (Alexander 1987, s. 297). Z kolei ustalenia teorii wymiany i teorii racjonalnego wyboru pokazują, w jaki sposób jednostki kalkulują opłacalność danego działania, w jaki sposób dobierają środki i cele do postrzeganych przez siebie uwarunkowań – inaczej mówiąc, jak dysponują ograniczonymi zasobami czasu, energii czy wiedzy, pragnąc zmienić swoją obecną sytuację. Bez uwzględnienia tych kwestii, powiada Alexander, nie da się już dziś formułować jakiegokolwiek wiarygodnej teorii działania. Jednocześnie jednak należy odżegnać się od pojęcia refleksyjności, wiąże się z nim bowiem nazbyt indywidualistyczna i idealistyczna wizja społeczeństwa. Mikroempiryczny model działania musi więc uwzględniać to, co powyżej, jednocześnie jednak nie powinien czynić założenia, że ludzie „myślą o tym, jak myśleć”; model ten musi być również otwarty na założenie, że jednostkowe działania dokonują się w kontekście ponadjednostkowych struktur.

Działanie, powiada zatem Alexander, przebiega na osi „interpretacja-strategizacja”. Jest rozumieniem, jednocześnie jednak ma wymiar praktyczny i utylitarny. „Owe dwa wymiary działania winny być rozpatrywane jako analityczne elementy w strumieniu empirycznej świadomości. Nie reprezentują różnych rodzajów działania, nie reprezentują różnych akcentów w różnych

momentach jednego działania. Każde działanie jest zarówno interpretacją i strategizacją i oba te procesy dokonują się jednocześnie w każdym punkcie czasowym” (Alexander 1987, s. 300).

Interpretacja również dzieli się na dwa procesy, które Alexander nazywa typizacją i inwencją. Mówiąc o typizacji, Alexander odwołuje się bezpośrednio do Schütza; chodzi tu po prostu o sprawne włączanie nowych doświadczeń, symboli czy sytuacji do zasobu wiedzy, którym dysponujemy a także o komunikacyjne uzgadnianie z innymi tego, co typowe, o wspólne redukowanie złożoności świata. Jako że teoria Schütza omówiona została powyżej nie ma powodu, aby w tym momencie robić jakiegokolwiek powtórzeń; warto może jednak dodać, że Alexander silniej niż Schütz podkreśla, iż celem komunikacji i wzajemnego uzgadniania nie jest wyłącznie dążenie do jakiegoś rodzaju konsensusu poznawczego, lecz również kontrola społeczna – karanie i nagradzanie. Niemniej, żadna z owych funkcji typizacji nie jest dla Alexandra nadmiernie istotna, a to dlatego, że wzbrania się on w ogóle przed traktowaniem typizacji w kategoriach funkcjonalnych. Typizacje w jego opinii są po prostu faktem: są nieusuwalnie wbudowane w nasze myślenie i stanowią element działania, są wyłącznie technicznym mechanizmem umysłu.

Pisząc o inwencji, Alexander odwołuje się z kolei do hermeneutyki Diltheya: „Dilthey zakładał istnienie inwencji gdy kładł nacisk na ostateczne wzajemne niezrozumienie jednostek [*ultimate incomprehensibility of individuals to one another*]. Próbuje uczynić czyny innych typowymi, lecz nieuchronna odrębność istot ludzkich sprawia, że owe czyny zachowują zawsze element tajemnicy. Tajemnicę tę tworzy inwencja innego; nasza własna inwencja jest przez nią z kolei stymulowana, skoro bowiem możemy jedynie zgadywać co inny naprawdę ma na myśli, musimy tworzyć częściowo nowe kategorie rozumienia” (Alexander 1987, s. 301-302). Inaczej mówiąc, interpretacja zakłada redukcję złożoności (typizacje), która jednak nigdy nie jest w pełni intersubiektywna, a to oznacza konieczność inwencji.

Działanie, powiada Alexander, nie sprowadza się jednak wyłącznie do rozumienia. Działanie ma również prowadzić do zmiany – i jest to niezmiennie istotny element ludzkiej kondycji. Tu właśnie wprowadzić należy kategorię strategizacji, będącej kolejnym istotnym wymiarem myślenia. Działanie

praktyczne wymaga od jednostki uruchomienia licznych zasobów, które są z natury rzeczy ograniczone i którymi zatem trzeba rozsądnie gospodarować. Potrzebna jest więc przede wszystkim jakiegoś rodzaju wiedza praktyczna, przy czym wiedza ta nie jest nigdy doskonała (doskonałą bywała choćby w modelach klasycznej ekonomii). Dzięki tej niepełnej wiedzy praktycznej możemy oszacować prawdopodobne skutki wykorzystania określonych środków do określonych celów; strategizacji dokonać możemy zatem wyłącznie w procesie subiektywnego interpretowania sytuacji i subiektywnego wartościowania naszych zasobów, naszego sprawstwa czy pożądalności celów. Przykładowo, pragnąc wyrazić mój sprzeciw wobec jakiegoś rodzaju polityk publicznych mogę rozważyć pójście na manifestację; trzeba mi będzie jednak zadać sobie pytanie, czy nie roztrwonię w ten sposób kilku cennych godzin, czy jest w ogóle sens bycia jednym z wielu uczestników wydarzenia, które może pozostać całkowicie niezauważone i czy rzeczywiście moje niezadowolenie jest na tyle istotne, żebym musiał dać mu jakiegoś rodzaju wyraz. Dokonuję tu więc kalkulacji, niemniej nie istnieją ścisłe kryteria oceniania. Twardy utylitaryzm ustępuje tu miejsca bardziej miękkiemu podejściu, właściwemu raczej socjologii humanistycznej.

Mikroempiryczny model działania, dokonującego się w interpretacji i strategizacji, Alexander uzupełnia modelem makroempirycznym. Działanie jednostki stanowi system względnie otwarty, niemniej jednak przebiega ono zawsze w określonym kontekście. Na ów kontekst składają się trojakiemu rodzaju środowiska działania. Alexander ponownie powołuje się tu na Parsonsa, albowiem środowiska te to system społeczny, kulturowy oraz system osobowości. System społeczny dostarcza nam obiektów, wobec których działamy. Mogą to być obiekty fizyczne – przedmioty, miejsca, zwierzęta, podstawową jednak kategorię obiektów tworzą inni ludzie. Kluczowy zatem kontekst dla jednostkowych procesów interpretacji i strategizacji wyznaczany jest przez podział pracy, solidarność społeczną, strukturę ról oraz (szeroko rozumiane) instytucje władzy politycznej – przy czym tu w zasadzie należałoby mówić po prostu o kontroli społecznej. Jednostkowe działanie przebiega różnie w zależności od tego, jak w systemie społecznym umiejscowiony jest jego obiekt. Inaczej przebiegać będą procesy interpretacji i

strategizacji w pracy, inaczej w sytuacji zetknięcia z przedstawicielem innej klasy społecznej, inaczej w rodzinie, inaczej gdy spotkamy rodaka za granicą. Konstatacja ta jest, rzecz jasna, banalna, gdy pozostajemy na tak wysokim poziomie ogólności. Dla opisu konkretnych, empirycznych sytuacji ma jednak oczywiste znaczenie. Kierując się w stronę podstawowego problemu niniejszej pracy powiedzieć można, że wzory działania jednostek w organizacjach badać trzeba, uwzględniając charakter wymienionych powyżej elementów systemu społecznego. Inaczej, warto postawić pytanie, jak wygląda podział pracy w tzw. przedsiębiorstwach wiedzy? Jak wygląda w nich struktura ról i władzy? Z jakiego rodzaju więzami solidarności mamy tam do czynienia? Wiedząc to, zdołamy uzyskać odpowiedź, jak przebiegać powinna „trafna” typizacja, jakie jest „odpowiednie” pole dla inwencji i na czym polega „właściwa” strategizacja. System kulturowy z kolei dostarcza obiektów niematerialnych czyli symboli, które pozwalają jednostce skuteczniej porządkować swój świat, przede wszystkim jednak pozwalają dokonywać wartościowania lub sakralizacji (w sensie Durkheimowskim) i legitymizują określone działania jednostkowe a także charakter systemu społecznego. Wskazać należy tu na sposób, w jaki Alexander ujmuje pojęcie wartości: „wartości tworzone są w zapośredniczonych spotkaniach relacji kształtowanych przez system społeczny ze światami symbolicznymi, toteż rezultatem owych spotkań jest zróżnicowane wartościowanie konkretnych procesów społecznych. Podtrzymując kapitalizm lub socjalizm, wartości (przez kierowanie typizacjami, inspirowanie inwencji lub dostarczanie informacji przydatnych w procesach strategizacji) pomagają strukturyzować konkretne systemy gospodarcze. Promując równość bądź nierówność, wpływają na stratyfikację. Promując demokrację lub autorytaryzm, wartości odnoszą się bezpośrednio do kluczowych własności systemu politycznego” (Alexander 1987, s. 308). System kulturowy wpływa zatem na sposób myślenia jednostki i jej działania wobec obiektów systemu społecznego, co z kolei przekłada się na charakter tego ostatniego. Zwróćmy przy tym uwagę, że zmiana systemu społecznego zachodzi wedle procesu różnicowania: różnicowanie obiektów systemu społecznego i symboli systemu kulturowego bądź wartości wpływać będzie na jednostkowe interpretacje i strategizacje. Taki model opisu procesów

uspołecznienia jest więc modelem dynamicznym, pozwalającym uchwycić charakter zmiany społecznej, wedle założeń teorii dyferencjacji.

Wreszcie, Alexander podkreśla, że istotne znaczenie ma system osobowości; za działaniami stoją konkretni ludzie o konkretnej biografii, wiedzy i konstrukcji psychologicznej. Podobnie jak Parsons, Alexander chętnie sięga do ustaleń psychoanalizy, wprowadzając przede wszystkim kategorie ego i superego, zapożyczone od Freuda i jego następców. Rola systemu osobowości w kształtowaniu działania jest jednak omówiona stosunkowo pobieżnie; zresztą, w dalszej części pracy tego akurat kontekstu uwzględniać nie będę, po części ze względu na charakter danych, do jakich zamierzam się odwoływać, po części ze względu na ryzyko skażenia analiz i wniosków psychologizmem.

Wypada zatem stwierdzić, że model Alexandra pozwala uchwycić przełożenia między jednostkowym działaniem a elementami struktury społecznej oraz systemu kulturowego, co czyni go szczególnie użytecznym z punktu widzenia niniejszej pracy. Obiektywne cechy systemu społecznego, zapośredniczone przez kulturę, mogą kształtować pewne standardy działania, co sprawia, że możliwy staje się socjologiczny dyskurs budowany wokół pojęcia umiejętności czy kompetencji. Działanie, mówiąc najprościej, przebiega w określonych warunkach – poznanie owych warunków pozwoli określić „jakość” owego działania. Równocześnie natomiast poznając „dobre” działania, poznajemy system. Teorie paradygmatu interpretatywnego czy subiektywistycznego, kładące nacisk na oddolność procesów uspołecznienia nie dawały w pełni takiej możliwości. Klarownie daje się też wyróżnić „części składowe” analizy. Wiemy, co należy mieć na uwadze opisując działanie (typizacja, inwencja, strategizacja); wiemy, co należy mieć na uwadze opisując organizację (podział pracy, solidarność, kontrolę społeczną, wartości). Kategorie te dają się operacjonalizować (czego nie da się raczej powiedzieć o kategoriach proponowanych przez Parsonsa); można sięgać do nich, przytaczając konkretne badania empiryczne prowadzone w nowoczesnych przedsiębiorstwach wśród tzw. pracowników wiedzy.

Zgodnie z podstawową tezą niniejszej rozprawy ujmować pragnę rzecz następująco: w przypadku pracowników wiedzy mamy do czynienia z pewnym napięciem, jeśli chodzi o wzory działania. Z jednej strony system kulturowy,



wcielony choćby w dyskurs gospodarki opartej na wiedzy, obiecuje im pewnego rodzaju przywileje (przywilej swobody, merytokracji, elastyczności). Z drugiej strony w codziennym życiu pracownicy dostrzegają, że obietnice te pozostają niespełnione. Oficjalne typizacje mają charakter ideologiczny i nie pokrywają się z typizacjami nieoficjalnymi, wywiedzionymi z codziennego doświadczenia. Wobec napięcia między dwoma rodzajami typizacji rodzi się inwencja. Skoro pracownicy widzą, że ich praca nie wygląda tak, jak – wedle obietnic – wyglądać powinna, reagują; wyobrażają sobie pracę inaczej. Inwencję zamierzam w tej pracy traktować jako coś, co pojawia się w sytuacji niedopasowania oficjalnych i nieoficjalnych typizacji. Trafność inwencji w działaniu jest tym większa, im lepiej znane są owe dwojakiemu rodzaju typizacje. Z kolei znajomość typizacji i trafność inwencji przekładają się na trafność strategizacji. Pracownik widzi, że świat nie jest taki, jaki być powinien. Wyobraża sobie świat inny, w którym obietnice są spełnione. Następnie tworzy strategię postępowania, która doprowadzi go do owego innego świata przy jednoczesnym minimalizowaniu prawdopodobieństwa kary ze strony przełożonych lub współpracowników.

Wreszcie, trzeba zaznaczyć, że Alexander prezentuje wizję jednostki uspołecznionej, ale nie przesocjalizowanej. Istotny pozostaje dlań problem indywidualnej wolności (zob. np. Alexander 1998) i tworzenia teorii socjologicznej, która na ów problem będzie wrażliwa – postulatu tego nie spełnia natomiast chociażby teoria praktyk Bourdieu, stawiająca w centrum problem dominacji. Wykorzystując scharakteryzowany tu model można więc wprowadzić problematykę umiejętności (zakładającą istnienie jakiegoś rodzaju standardów dobrego działania), nie sprowadzając jednak całego wyводу do kontroli społecznej. Sprawne działanie nie musi oznaczać więc podporządkowania władzy bądź normom; sięgnięcie do Alexandra pozwala opisywać je z uwzględnieniem pewnego marginesu jednostkowej swobody.

### *Podsumowanie*

Tak, najogólniej, przedstawiają się podstawowe opcje teoretyczne socjologii działania. W paradygmacie interpretatywnym kompetencja jest cechą

jednostki. W paradygmacie strukturalnym – cechą struktury. W wypadku teorii Blumera trudno mówić o jakichkolwiek wzorach sprawnego działania, sprawność jest bowiem nieuchronnie kontekstowa i zależy od doświadczeń jednostki oraz doświadczeń partnerów w interakcji. U Schütza wzory takie występują, jednak pierwotną sferą, w której powstają jest sfera codziennego życia jednostek. Parsons tymczasem skupia się na wzorach ponadjednostkowych. Wreszcie, Alexander stara się dokonać syntezy makro- i mikrosocjologii (szczególnie syntezy teorii Schütza i wczesnego Parsonsa). Odwołuje się do wprowadzonej przez Parsonsa koncepcji jednostki działania, uzupełnia ją jednak o perspektywę aktorów. Właśnie w kontekście jednostki działania mówić można o kompetencjach. Istnieją jednostki działania lepsze i gorsze – czyli pozwalające lub nie na osiągnięcie danego celu – przy czym owa jakość zależy od społecznych uwarunkowań. Istnieją trafne typizacje i strategizacje, albowiem ich trafność wyznaczana jest przez strukturę. W języku Alexandra można zatem przedstawić opowieść o działających aktorach (co ważne, gdyż empiryczne badanie społeczeństwa nieuchronnie dokonuje się przez badanie pojedynczych ludzi), ale zarazem traktować kompetencje nie jako ich własną cechę, lecz cechę strukturalną.

Warto w tym momencie postawić pytanie, czy wzory działania, których rozumienie podpowiada tu teoria funkcjonalna, stają się bardziej czy mniej skomplikowane. Teoretycznego języka, pozwalającego na to pytanie odpowiedzieć dostarcza teoria różnicowania – jej właśnie poświęcony będzie kolejny rozdział.

## Rozdział 4. Kompetencje i teoria różnicowania

Prosta intuicja podpowiada, że życie jednostek staje się coraz bardziej skomplikowane. Nowoczesne społeczeństwa, ze swoją złożoną strukturą instytucjonalną, gęstą siecią interakcji, różnorodnością form uspołecznienia (od bardzo przygodnych, sytuacyjnych i krótkotrwałych aż po „tradycyjne”), różnorodnością form komunikacji etc. stawiają przed jednostką szereg codziennych wymagań i wyzwań. Umiejętne odnajdywanie się w tym wszystkim, umiejętne osiąganie swoich celów bądź umiejętne postępowanie wedle swych wartości jest coraz trudniejsze.

Najłatwiej byłoby odwoływać się do prostych faktów, które, trzeba przyznać, bywają spektakularne. Weźmy choćby kwestię wyborów konsumenckich. Michael Willmott i William Nelson, autorzy książki *Complicated Lives* piszą, że w ciągu kilkudziesięciu lat liczba towarów i ich gatunków w zwykłych supermarketach wzrosła wręcz zdumiewająco. W roku 1983 w brytyjskich supermarketach było średnio po 5000 półek z towarami; obecnie jest to przeszło 40 000. „Nawet gdy chcemy napić się zwykłej kawy musimy zmierzyć się z większą ilością wyborów, niż byśmy sobie tego życzyli. W lokalnej kawiarni oferuje się bowiem jedenaście rodzajów kawy, cztery rodzaje przypraw, po trzy rodzaje mleka i cukru, trzy rozmiary kubeczka oraz opcjonalnie wybór kawy bezkofeinowej i/lub dodatkową śmietankę. W sumie daje to ponad 6000 różnych permutacji” (Willmott, Nelson 2003, s. 115).

Zwiększa się także liczba informacji wokoło nas. „Wyobraźmy sobie kobietę żyjącą w roku 1980, która obsesyjnie pragnie wiedzieć, co dzieje się na świecie. Czyta od deski do deski ogólnokrajowe gazety, słucha wszystkich serwisów informacyjnych w ogólnokrajowych stacjach radiowych i ogląda wszystkie serwisy w ogólnokrajowych telewizjach. Miałaby wówczas jedynie pół godziny na sen w ciągu doby; każdą pozostałą minutę musiałaby spędzać konsumując wiadomości. [...] Dziś nasza wszechwiedząca miałaby jeszcze więcej kłopotów. Obejrzenie, przeczytanie i wysłuchanie wszystkich dostępnych ogólnokrajowo wiadomości przekazywanych w ciągu jednej doby zajęłoby jej dwa i pół tygodnia” (Willmott, Nelson 2003, s. 118).

Z pewnością tego typu przykłady robią wrażenie. Opowieści o zmianie społecznej nie mogą jednak sprowadzać się do anegdot i wskazywania na aspekty ilościowe. Przytoczone powyżej fakty same w sobie nie mają bowiem większego znaczenia. Sensu nabrać mogą dopiero, jeśli wpisze się je w jakiegoś rodzaju refleksję teoretyczną, która za pomocą pojęć i kategorii ogólnych pokazuje związek między zmianami obserwowanymi empirycznie a przemianami procesu uspołecznienia. To, że coś zaobserwowaliśmy nie znaczy jeszcze, że jest to ważne i istotne; rozmaite zjawiska, które uczeni biorą za symptomy wielkich przemian mogą być w istocie powierzchowne, wręcz naskórkowe (Kumar 1995). Pragnę tu więc przedstawić bardziej usystematyzowany wywód, odwołując się do klasycznej już tradycji teoretycznej w socjologii.

Będzie to teoria zróżnicowania (zwana czasem teorią dyferencjacji), spokrewniona przede wszystkim z funkcjonalizmem i neofunkcjonalizmem, wywodząca się jednak z ewolucjonizmu, przede wszystkim z pism Herberta Spencera (zob. Chmielewski 1988). Mam nadzieję naszkicować pokrótce jej dzieje i „najważniejsze przygody”, by zasugerować, że podjęcie kwestii umiejętności byłoby dobrym jej uzupełnieniem. Przede wszystkim w teorii różnicowania analizowane jest to, co obiektywne, a więc systemy, stanowiące w schemacie Alexandra otoczenie jednostkowego działania. Pragnę pokrótce pokazać tu zatem, odwołując się do klasycznych funkcjonalnych i neofunkcjonalnych ujęć dyferencjacji, że przemiany systemu społecznego i systemu kulturowego prowadzić mogą do komplikowania się wzorów skutecznego działania, które określam tu mianem kompetencji. Szczególnie istotna będzie przywoływana na końcu rozdziału koncepcja dedyferencjacji.

Zmiana społeczna w ujęciu teorii różnicowania oznacza, że system społeczny i kulturowy stają się coraz bardziej skomplikowane. To jednak nie musi nakładać na jednostkę nowych zobowiązań i stawiać jej kolejnych wyzwań. Jeśli bowiem system jest uporządkowany, jednostki są dobrze socjalizowane do odgrywania przypisanych im ról. Problem pojawia się dopiero, gdy w system społeczny wkrada się jakiegoś rodzaju nieporządek. Wówczas jednostka, jeśli chce odnieść sukces lub wręcz przetrwać, musi włożyć więcej wysiłku w dokonywanie typizacji i strategizacji. Dla Durkheima oznaką takiego

nieporządku był stan anomii. Parsons koncentrował się raczej na uporządkowaniu systemu; jego teoria nie była szczególnie na nieporządek wrażliwa. Dopiero neofunkcjoniści, po części zainspirowani autorami, piszącymi o niepewności i wymuszonej refleksyjności (czyli chociażby pracami Becka czy Giddensa) ponownie wprowadzają problematykę nieporządku do swoich rozważań i wskazują, że proces różnicowania ulec może odwróceniu, które nazywają dedyferencjacją. Odwołuję się tu zatem do pewnej tradycji łączenia poziomów mikro i makro a także do pewnej tradycji myślenia o zmianie społecznej, by pokazać, że we współczesnym społeczeństwie trafność jednostek działania coraz trudniej osiągnąć. Inaczej, że za sprawą procesów dedyferencji aktorzy mogą mieć coraz większe problemy z odnalezieniem dobrych wzorów działania, albowiem wzory owe stają się nad wyraz skomplikowane ze względu na powrotne scalanie tego, co w systemie społecznym było dobrze podzielone.

### *Durkheim i podział pracy społecznej*

Nie da się, pisząc o teorii różnicowania, pominąć Durkheima i jego rozważań o podziale pracy. Różnicowanie się fachów, zawodów czy branż produkcji to dla Durkheima główny obiekt zainteresowań. Refleksja nad innymi rodzajami podziału pracy pozostaje nierozwinięta. Fakt, że Durkheim wspomina o nich tu i ówdzie, ostatecznie jednak nie poświęca im należytej uwagi był zresztą punktem wyjścia rozmaitego rodzaju krytyk (zob. Rueschemeyer 1982). Niemniej, podział pracy interesuje Durkheima przede wszystkim ze względu na swe skutki społeczne i moralne, co oznacza, że będziemy tu mieli do czynienia z podejściem odmiennym od tych, które w swych rozważaniach o podziale pracy prezentowali Adam Smith i Marks. Zresztą, jak relacjonował Marcel Mauss, pierwotnym zamierzeniem Durkheima było napisanie rozprawy o związkach między indywidualizmem a socjalizmem, przy czym żadnego z tych stanowisk Durkheim nie chciał poddawać totalnej krytyce, ani też jednoznacznej afirmacji (zob. Müller 1994).

Najlepiej zrozumieć podział pracy społecznej poprzez analizę jego skutków. Pisał więc Durkheim: „najbardziej uderzający efekt podziału pracy nie polega

na tym, że powiększa on wydajność rozdzielonych funkcji, ale na tym, iż funkcje te stają się wzajemnie powiązane. Jego rola w tych wypadkach nie zasadza się po prostu na upiększaniu lub poprawianiu istniejących społeczeństw, ale na umożliwianiu istnienia społeczeństw, które bez tych funkcji nie istniałyby wcale. [...] Możliwe, że w pewnym stopniu ma tu swój udział ekonomiczna użyteczność podziału pracy, ale w każdym przypadku podział ten wykracza nieskończenie poza sferę interesów czysto ekonomicznych. Polega on bowiem na ustaleniu porządku społecznego i moralnego *sui generis*. Jednostki są ze sobą powiązane, a bez tego byłyby niezależne; zamiast rozwijać się oddzielnie, łączą swoje wysiłki; są solidarne i to taką solidarnością, która funkcjonuje nie tylko w krótkich chwilach wymiany usług, ale rozciąga się daleko poza nie” (Durkheim 1999, s. 80). A zatem wymiana ekonomiczna, która dla Smitha była i punktem wyjścia, i – w zasadzie – celem samym w sobie ma tu znaczenie drugorzędne. Liczy się jako mechanizm pośredniczący w relacji między podziałem pracy a rozwojem solidarności organicznej. Jej gospodarcza efektywność nie jest też dla Durkheima szczególnie istotna.

Moralność ma dla Durkheima charakter *stricte* społeczny. Jej rozwój umożliwia to, co skrywa się poza powierzchowną rzeczywistością ekonomicznej wymiany, będącej – powtórzmy – konsekwencją podziału pracy. Relacja wymiany, na pozór sprowadzająca się do kwestii ekonomicznych, buduje bowiem z konieczności inne, o wiele głębsze więzi między ludźmi. Więzy te mogą mieć charakter emocjonalny, kognitywny i moralny.

Wymiana zakłada bowiem, że drugą jednostkę traktować zaczynamy jako dopełnienie nas samych. Bez innego, z którym możemy wymieniać się bądź kooperować, jesteśmy z konieczności niesamowystarczalni. Potrzebujemy dóbr czy usług, których nie zdołamy sami wytworzyć. Równocześnie jednak relacja pogłębia się i rozciąga na całą osobę innego. Przestajemy traktować go czysto instrumentalnie, jako źródło pożądanых dóbr. Inni nas uzupełniają. Istotą uspołecznienia jest tu zatem poczucie, że samowystarczalność leży poza naszym zasięgiem. Zwróćmy uwagę, że mamy do czynienia z niezmiernie doniosłą obserwacją. Otóż moralność nie jest dla Durkheima jedynie kwestią obcowania z ludźmi, postrzegania ich w określony sposób czy

brania na siebie różnego rodzaju zobowiązań. Liczy się także samookreślenie, konkretna autodefinicja jednostki, będąca pobudką zadzierzgiwania więzi. Dzięki owej autodefinicji rodzi się poczucie, że zdolność funkcjonowania w życiu osiągamy dopiero dzięki innym ludziom. Wizja ta przywołać może na myśl opowieść Arystofanesa z *Uczty* Platona, choć oczywiście u Durkheima chodzić będzie o coś więcej, niż tylko o miłość. Opisywana tu relacja nie jest zresztą relacją czysto indywidualną; należy traktować ją jako pewien fakt społeczny ze wszystkimi tego konsekwencjami. Przy czym, co niezmiernie istotne, świadomość braku własnej samowystarczalności nie jest wcale obiektywną koniecznością; jak się za chwilę przekonamy, Durkheim zdecydowanie dopuszcza możliwość rozpanoszenia się egoizmu. Skłonny jest nawet twierdzić, że również egoizm może być skutkiem podziału pracy. Niemniej, mamy tu do czynienia z pewnym faktem społecznym, który należy interpretować jako podstawę więzi między jednostkami. „Obraz osoby, która nas dopełnia – pisze Durkheim – pozostaje nierozłącznie związany z obrazem naszej własnej osoby nie tylko dlatego, że często łączy się z nim, ale przede wszystkim dlatego, że stanowi jego naturalne uzupełnienie. Staje się on więc integralną i stałą częścią naszej świadomości do tego stopnia, że nie możemy się już bez niego obejść i poszukujemy wszystkiego, co zwiększa jego siłę. Dlatego też lubimy towarzystwo osoby, którą wyobrażenie to reprezentuje, jej obecność bowiem sprawia, że staje się ono bardziej wyraziste, bo aktualnie postrzegane. Cierpimy natomiast we wszystkich okolicznościach, które jak rozłąka lub śmierć przeszkadzają jego nawrotom” (tamże, s. 81). Właśnie owo wzajemne dopełnianie się, możliwe dzięki podziałowi pracy, jest podstawą społeczeństwa solidarności organicznej.

Podział pracy może mieć istotne skutki moralne, niemniej jego bezpośrednie przyczyny są dość specyficzne. „Charles Darwin bardzo słusznie zauważył, że rywalizacja między dwoma organizmami jest tym żywsza, im bardziej są one do siebie podobne. Mając te same potrzeby i dążąc do tych samych celów, ciągle ze sobą rywalizują. Dopóki posiadają więcej zasobów niż trzeba, mogą jeszcze żyć obok siebie; jeżeli jednak ich apetyty nie są dostatecznie zaspokojone, wybucha walka” (tamże, s. 337). Argument ten dotyczy co prawda przede wszystkim konsumpcji, ale Durkheim bez większego kłopotu

przenosi go w sferę produkcji. Weźmy dwóch rzemieślników z tej samej branży. Ich relacje opierać się będą z konieczności na konkurencji. Zysk jednego będzie wiązał się ze stratami drugiego i *vice versa*. Liczba ludności tymczasem rośnie, co przekłada się na większą gęstość relacji społecznych. Społeczeństwo przestaje być zbiorem względnie niezależnych od siebie segmentów. Nagle rzemieślnik z miasta A staje się konkurentem manufaktury z miasta B, ta zaś musi walczyć o byt z fabryką z miasta C. Słabsze przedsiębiorstwa przestają przynosić zyski i muszą ustąpić pola. „Nie pozostaje im wówczas nic innego niż zniknięcie lub przekształcenie się, a przekształcenie to z konieczności doprowadzi do nowej specjalizacji. Jeśli bowiem zamiast natychmiast utworzyć jeszcze jedną specjalność, owe najslabsze przedsiębiorstwa wołałyby zająć się jakąś działalnością, która już istnieje, musiałyby znowu konkurować z tymi, które wykonywały ją do tej pory. Walka nie skończyłaby się, tylko po prostu przemieściła, a jej rezultaty ujawniłyby się w innym miejscu” (tamże, s. 341). Ów argument, mocno pokrewny logice klasycznej ekonomii ze wszystkimi jej wadami i niedostatkami, dotyczyć może także innych sfer – naukowej (konieczność poszukiwania nowych tematów badawczych, gdy dane pole zostało już zagospodarowane przez innych uczonych), artystycznej (kolejność wynajdywania nowych stylów i środków twórczych) etc.

Konkurencja, mówiąc krótko, wymusza specjalizację, wymusza powstawanie nowych przedsiębiorstw, szkół artystycznych, jednostek badawczych etc., które wypełniać zaczynają nowe funkcje. Równocześnie ujawniają się pewne różnice indywidualne, które inaczej pozostawałyby jedynie w stanie potencjalności. Konkurencja zmusza do poszukiwania nowych sposobów postępowania. I tu właśnie ujawnia się – raz jeszcze – czynnik społeczny, dla którego w teoriach klasycznych ekonomistów i utylitarystów nie byłoby miejsca<sup>1</sup>. Można bowiem powiedzieć, że według Durkheima podaż, przynajmniej do pewnego stopnia, kreuje popyt. Specjalizacja oznacza pojawienie się nowego rodzaju funkcji, usług, sposobów myślenia i działania, które dla kogoś innego okazać się mogą niezbędne. Wracamy w ten sposób do przywoływanych wcześniej rozważań o wymianie i kreowanej przez nią moralnej więzi społecznej. „Podział pracy – konkluduje Durkheim – stanowi



zatem rezultat walki o byt i zarazem jest jej złagodzonej rozwiązaniem” (tamże, s. 343).

Oczywistym nieporozumieniem byłoby jednak czynienie z Durkheima bezkrytycznego apologety społeczeństwa solidarności organicznej. Durkheim zdawał sobie doskonale sprawę, że sfera kultury czy moralności mogą nie nadążać za procesami podziału pracy<sup>2</sup>. Mówiąc inaczej, różnorodności funkcjonalnej towarzyszy różnorodność moralna. Rezultatem bywa nadmierna indywidualizacja i pewien niedobór społeczeństwa w jednostkach, o czym Durkheim pisał chociażby charakteryzując egoistyczny typ samobójstwa (Durkheim 2006). Ponadto podział pracy może łatwo ulec wykorzenieniu i odseparowaniu od sfery moralnej i stać się domeną czysto ekonomiczną – w tym zaś Durkheim widział ryzyko anomii i zaniku kontroli społecznej. Tu właśnie powraca kwestia tego, że poczucie niesamowystarczalności i poczucie potrzeby innych nie jest bynajmniej czymś stałym, danym i gwarantowanym. Nadmierny podział pracy może prowadzić do tego, że jednostki skupiać będą się tylko na samych sobie i przestaną widzieć świat poza wyspecjalizowanymi zadaniami, które wykonują<sup>3</sup>. Gospodarka oparta na konkurencji nie jest też z konieczności efektywna. Stwierdzenie to jest zapewne reakcją na historyczne realia końca XIX wieku; mówimy tu przecież o okresie, gdy różnego rodzaju kryzysy finansowe czy przemysłowe były szczególnie częste. Prowadziły one, zdaniem Durkheima, do zerwania solidarności organicznej, świadczyły bowiem o wzajemnym niedopasowaniu pewnych funkcji społecznych i nieefektywności podziału pracy.

Istotną rolę w przeciwdziałaniu temu odgrywać będzie państwo. Dzięki niemu nawet w stanie anomii nie dochodzi do pełnej indywidualizacji. Hobbesowski stan wojny wszystkich ze wszystkimi jest, według Durkheima, niemożliwy, przede wszystkim za sprawą regulowania przez państwo kontraktualnych zobowiązań między jednostkami (Merton 1934). I państwo jednak ma swoje ograniczenia. Z oczywistych względów nie zdoła zadekretować, by każda jednostka odczuwała, że „nie jest samowystarczająca, ale stanowi część całości, od której jest zależna” (Durkheim 1999, s. 456). Działać może co najwyżej na poziomie pewnych konkretnych praktyk, które jednak nie zawsze będą skuteczne.

Choć więc podział pracy i – pośrednio – solidarność organiczna to efekt konkurencji, jej dobroczynne skutki zdecydowanie mają swe ograniczenia. Konkurencja pozbawiona rozmaitych unormowań, których (niedoskonałym) gwarantem jest państwo przyniesie skutki odwrotne do zamierzonych. „Warunkiem trwania solidarności organicznej jest istnienie systemu organów wzajemnie sobie potrzebnych i poczuwających się do solidarności w sposób ogólny. Trzeba jeszcze uprzednio ustalić sposób, w jaki mają one za każdym razem lub najczęściej ze sobą współdziałać” (tamże, s. 461). Słowem, podział pracy nie buduje solidarności bez odpowiednich regulacji.

Wszystkie ograniczenia, na które tu wskazałem, jasno pokazują, że podział pracy rzeczywiście komplikować może organizację społeczną i relacje między jednostkami i, w rezultacie, czynić ich życie trudniejszym. Dzieje się tak dlatego, że proces różnicowania opisany przez Durkheima jest z konieczności niedoskonały, a w pewnych warunkach może być nawet autodestrukcyjny. W społeczeństwie solidarności organicznej drzemie pewien potencjał do podważania zasad leżących u jego podstawy. Kryzys i związane z nim ryzyko anomii jest nieodłącznym właściwie elementem nowoczesnego krajobrazu. Ponadto istotną rolę odgrywa wskazanie na wielość moralności, która również stanowi pośredni skutek podziału pracy i indywidualizacji. Durkheim-pozytywista jest więc skłonny do pewnego ostrożnego optymizmu i wiary w możliwość osiągnięcia pewnej moralnej równowagi społeczeństwa, ale Durkheim-socjolog wie, że w rzeczywistości może nie być to takie łatwe.

Gdy podział pracy „nie działa”, gdy nie gwarantuje porządku, lecz rodzi postawy egoistyczne, jednostki będą zmuszone do uczestniczenia w rozmaitych grach, których celem będzie utrzymanie bądź poprawa własnej pozycji kosztem pozycji innych. Wzory skutecznego działania stają się więc bardziej skomplikowane. Wyprzedzając nieco tok wyводу powiem, że niedoskonałość podziału pracy to istotna cecha wielu współczesnych organizacji – a wręcz cecha charakterystyczna organizacji uchodzących za elementy gospodarki opartej na wiedzy. Gdy więc odwoływać się do dyferencjacji w ujęciu Durkheima, dochodzimy do prostego, acz istotnego stwierdzenia: umiejętności liczą się tym bardziej, im bardziej podział pracy prowadzi do nieporządku i osłabienia integracji społecznej. Z jednej strony,

podział pracy może być siłą napędową społeczeństwa ludzi wolnych, ale solidarnych. Z drugiej strony, może być siłą napędową społeczeństwa egoistów, w którym funkcjonowanie jednostek jest zdecydowanie utrudnione. W kolejnym rozdziale będę starał się pokazać, że są liczne dowody, iż w przypadku tzw. przedsiębiorstw wiedzy czy w świecie pracowników wiedzy mamy raczej do czynienia z drugą z powyższych sytuacji.

### *Funkcjonalizm w rozkwicie: Parsons raz jeszcze*

W teorii Talcotta Parsonsa zmiana przez dłuższy czas odgrywała cokolwiek ambiwalentną rolę. Przywiązywał do niej dużą wagę, wielokrotnie był jednak krytykowany za nieadekwatne wpisanie tej problematyki w swoją teorię. Zajmował się też kwestią zróżnicowania, zaproponował jednak specyficzny model jego opisu i wyjaśniania. Nacisk kładł przede wszystkim na zróżnicowanie funkcjonalne czyli wyodrębnianie się i wzajemną separację pewnych subsystemów, zorientowanych na realizację określonych funkcji niezbędnych do stabilizowania i podtrzymywania ładu społecznego. Zróżnicowanie funkcjonalne jest istotnym narzędziem pojęciowym dla teoretyka; empiryk powinien natomiast skupiać się na zróżnicowaniu strukturalnym, które jest skutkiem zróżnicowania funkcjonalnego. Szczególnie przy tym istotne jest właśnie pojęcie stabilizacji. Próba odpowiedzenia językiem Parsonsa na pytanie, czy życie jednostki staje się bardziej skomplikowane, jest cokolwiek utrudniona. Nie dlatego, iżby nie zdawał on sobie sprawy z rozmaitych możliwych zawirowań, napięć, konfliktów czy sprzeczności, wpisanych w życie społeczne. Patrzył na nie jednak z innej perspektywy. Jeffrey Alexander, wymieniając podstawowe cechy teorii funkcjonalnej pisał, że funkcjonalizm zмага się przede wszystkim z problemem „integracji rozumianej jako pewna możliwość oraz dewiacją i procesami kontroli społecznej, rozumianymi jako pewne fakty. Równowaga stanowi punkt odniesienia dla funkcjonalisty-analityka systemu, ale nie dla przedstawicieli realnie istniejącego systemu społecznego” (1985, s. 9). Otóż dałoby się usprawiedliwić twierdzenie, że Parsons pozostawał przede wszystkim analitykiem systemu, toteż wolał zajmować się tym, co możliwe,

mniej zaś faktami. Niełatwo jest więc wskazać momenty, gdy pisze on o pewnych kosztach związanych ze wzrostem złożoności – a wszak to najbardziej mnie tu interesuje.

W ostatnich dwóch dekadach życia Parsons zabrał się poważnie za kwestię zmiany, wykorzystując w pewnym stopniu paradygmat ewolucjonistyczny (zob. Parsons 1967, 1971). W poniższym fragmencie zamierzam zerknąć na dwa momenty lub też fazy rozwoju jego teorii. W fazie pierwszej (dla której głównym tekstem jest *System społeczny*) zróżnicowanie nie odgrywa jeszcze większej roli; pytanie o komplikacje to w tym wypadku pytanie o napięcia pojawiające się w systemie działania. Faza druga to z kolei próba ogólnego opisu przejścia od społeczeństw pierwotnych do nowoczesnych. W owym przejściu dyferencjacja – tyle, że innego rodzaju (lub wręcz innych rodzajów) – odgrywa niemałą rolę.

Gdyby chcieć streścić podstawowe pytanie, z którym Parsons borykał się przez całe życie brzmiałoby ono mniej więcej tak: w jaki sposób uchwycić można i opisać twarde mechanizmy organizujące i porządkujące ciągły ruch bądź też złożone i wpływające wciąż na siebie procesy zachodzące nieprzerwanie w społeczeństwie? Niezwykle istotne będzie przywołanie tu rozróżnienia na procesy wewnątrz systemu oraz procesy zmiany samego systemu. Procesy wewnątrz systemu z założenia prowadzić mają do utrzymywania (dynamicznej) równowagi. Pozostajemy więc na razie w sferze refleksji nad zróżnicowaniem społecznym, nie funkcjonalnym. Utrzymywanie równowagi dokonuje się chociażby dzięki wyłanianiu się pewnych określonych ról i statusów. Status to pojęcie odsyłające do struktury społecznej; określa, „gdzie dany podmiot jest <<usytuowany względem innych podmiotów w systemie społecznym>>” (tamże, s. 25). Rola to z kolei pewien zestaw oczekiwań wobec podmiotu zajmującego daną pozycję. Działanie, rolę i status określa Parsons mianem „jednostek składowych systemów społecznych, które odnieść można do indywidualnego podmiotu” (tamże, s. 25).

Innym elementem stabilizującym są instytucje. „Instytucją nazywać będziemy zespół zinstytucjonalizowanych składowych ról posiadający strategiczne znaczenie strukturalne w danym systemie społecznym. Instytucja powinna być traktowana jako jednostka struktury społecznej znajdująca się na wyższym

poziomie niż rola i w istocie składająca się z wielu niezależnych wzorów ról lub ich składników” (tamże, s. 35).

Role czy instytucje to niezmiernie ważny element, pozwalający jednostkom na rozpoznawanie i ocenę jakości ich działań. Zapewniają one pewien interakcyjny *know-how*; sprawiają, że gry *ego* i *alter*, których stawką jest osiągnięcie gratyfikacji lub unikanie deprywacji są bardziej przewidywalne i powtarzalne. Z jednostkowego punktu widzenia problem złożoności interakcji traci więc nieco na znaczeniu. Wzory działania są oczywiste.

Parsons uprawiał makrosocjologię, toteż wszelkiego rodzaju koszty i napięcia interesowały go wyłącznie z punktu widzenia systemu w ogólności. Ich przekładanie się na życie ludzi miało dlań znaczenie o tyle, że – w skrajnym przypadku – rodzić mogło nadmiernie duży potencjał do zachowań dewiacyjnych, zagrażających porządkowi społecznemu.

Same umiejętności wolał więc traktować jako zasób, istotny z punktu widzenia struktur instrumentalnego osiągnięcia tj. struktur społecznych, których głównym zadaniem jest realizowanie określonych celów, np. gospodarki. Rola, jaką im przypisał, odsyła więc bezpośrednio do wspominanej wcześniej funkcjonalnej teorii uwarstwienia. Umiejętności mają znaczenie o tyle, o ile w systemie odpowiednie pozycje zajmowane są przez właściwe (czyli dysponujące odpowiednimi umiejętnościami) podmioty – warto tu zresztą przypomnieć, że wszak wcześniej w *Systemie społecznym* Parsons traktował zróżnicowanie umiejętności jako wyraz różnic biologicznych między ludźmi. „W ramach samego układu instrumentalnego, wraz z ukształtowaniem się podziału pracy, pojawia się naturalna tendencja do zróżnicowania wzdłuż dwóch osi, przy czym obie rodzą implikacje w wymiarze podrzędność-nadrzędność. Przede wszystkim, wartości związane z osiągnięciami nie mogą nic oznaczać, jeśli brakuje rozróżnienia między robieniem rzeczy <<dobrze>>, a robieniem ich <<źle>>. Zdolność do robienia rzeczy *względnie* <<dobrze>> (co jest zawsze, przynajmniej domyślnie, sądem porównawczym względem innych podmiotów) można nazwać <<kompetencją>> lub <<umiejętnością>>. W każdym ukształtowanym systemie podziału pracy niechybnie istnieć będzie znaczny zakres zróżnicowania poziomów kompetencji, zwłaszcza gdy weźmie się pod

uwagę system różnych ról technicznych, a nie jedną taką rolę” (Parsons 2009, s. 125).

Kwestia umiejętności rozpatrywana z punktu widzenia zróżnicowania społecznego, a więc procesów zachodzących w systemie (a nie procesów zmiany systemowej) służyć może, wedle założeń teorii Parsonsa, za swego rodzaju wskaźnik. Z jednej strony zajmując się tym problemem możemy łatwiej dostrzec rozmaitego rodzaju drobne napięcia i sprzeczności, zakłócające w mniejszym bądź większym stopniu rutynowy przebieg interakcji. Jeśli owo napięcie jest duże, możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której trwanie systemu jest zagrożone. Podobną funkcję analiza umiejętności mogłaby pełnić w odniesieniu do wyróżnianych przez Parsonsa podstawowych motywacji działania. Jeśli osiąganie gratyfikacji lub unikanie deprywacji staje się nadmiernie skomplikowane i „nie do przeskoczenia”, możemy mieć do czynienia z oznaką pewnych wewnętrznych problemów nękających system społeczny. Wreszcie, większe odchylenia od zasady merytokratycznej w stratyfikacji w układzie instrumentalnym informują nas, że pozycje przypisywane są nie tym podmiotom, które najbardziej na to zasługują z punktu widzenia obowiązujących standardów.

Teoria systemów Parsonsa w pierwszej z wyróżnionych tu faz pozwala więc w najbardziej klarowny sposób sformułować niezmiennie istotny wniosek. Miarą dobrego społeczeństwa jest to, na ile można określić je mianem *user friendly*. Nie tylko dlatego, że komfort poszczególnych jednostek czy podmiotów odgrywa istotną rolę z moralnego punktu widzenia. Liczy się także zdolność społeczeństwa do przetrwania, która będzie zagrożona, o ile nie zdoła ono stworzyć odpowiednio prostych i stabilnych reguł postępowania. Dostępne wzory działania muszą być zgodne z oficjalnym systemem norm. Znów przywołam tu jedną z głównych tez niniejszej pracy, wedle której wzory działania we współczesnych organizacjach „rozjeżdżają się” z oficjalnym dyskursem gospodarki opartej na wiedzy. Samo jednak wykorzystanie teorii Parsonsa nie stanowi w pełni adekwatnego języka, mogącego służyć w weryfikacji owej hipotezy, Parsons bowiem – co w oczywisty sposób wynika z powyższych fragmentów – traktuje umiejętności jako zasób jednostkowy, twierdząc, że w dobrze urządzonym społeczeństwie poszczególne pozycje

zajmowane są przez jednostki odpowiedniej jakości. Wracamy więc do niesatysfakcjonującego punktu wyjścia. Pragnę tu zatem rozważania Parsonsa odnośnie do dobrego społeczeństwa nieco zmodyfikować. Podzielam jego przekonanie, że społeczeństwo musi tworzyć proste i stabilne wzory działania. Zarazem jednak rezygnuję z zastanawiania się nad jakością jednostek i zamierzam skupiać się wyłącznie na wzorach działania, odrzucając przyjmowaną przez autora *Systemu społecznego* funkcjonalną teorię uwarstwienia.

Dysfunkcjonalność rozmaitego rodzaju napięć badać można też przyglądając się zachowaniom dewiacyjnym. Jeśli jest ich niebezpiecznie dużo, mamy do czynienia ze wskaźnikiem informującym o zachwianiu równowagi systemu. Tego rodzaju funkcja dewiacji wskazywana była zresztą już wcześniej. Dostrzegali ją przedstawiciele teorii dezorganizacji; później wspominali o niej inni funkcjoniści (zob. np. Cohen 1966).

Rodzi to jednak pewien problem natury empirycznej, bowiem system społeczny i organizujące go normy z konieczności muszą być cokolwiek luźne i elastyczne, toteż trudno stwierdzić, kiedy mamy do czynienia z naprawdę dramatycznym kryzysem lub przynajmniej przekroczeniem stanu alarmowego, a kiedy napięcia utrzymują się na „naturalnym”, dopuszczalnym poziomie. Fakt, że Parsons nie podejmuje tej kwestii, należy uznać za słabość jego teorii. Durkheim zresztą również borykał się z podobnego rodzaju problemami – stąd jego, cokolwiek ewolucjonistyczne z ducha, odwołania do „natury” danego społeczeństwa. O naturze danego typu społeczeństwa pisał Durkheim w *Zasadach metody socjologicznej*, gdy prezentował swą koncepcję rozróżniania faktów normalnych i patologicznych. Zbrodnia może być traktowana jako fakt normalny, albowiem spotykamy ją we wszystkich społeczeństwach. Z patologią mamy do czynienia dopiero wówczas, gdy poziom zbrodni staje się zbyt wysoki (zob. Durkheim 2000). Jaka jednak jest „normalna” dawka dewiacji w danym społeczeństwie? Kiedy rozmaite napięcia w interakcjach informują nas o właściwej elastyczności systemu, kiedy zaś stanowią sygnał ostrzegawczy? Brak przekonującej odpowiedzi na powyższe pytania sprawia, że owo funkcjonalne podejście, choć kuszące i inspirujące, niekoniecznie daje się dobrze zoperacjonalizować i w ostatecznym

rozrachunku prowadzi niezbyt daleko. Stąd właśnie, dodam na marginesie, w pracy tej postanowiłem skupić się na fałszywych wzorach działania, tj. wzorach, które są oficjalnie deklarowane, ale w praktyce nie da się ich realizować lub przynajmniej owa realizacja jest utrudniona. Można jednak argumentować także, że czasem same wzory są niekorzystne dla systemu – ludzie postępują wówczas kompetentnie, tj. realizują oficjalne wzory, ale wskutek tego system ulega destabilizacji. Przy takim podejściu należałoby jednak owej destabilizacji dowieść, co wbrew pozorom nie jest zadaniem łatwym (przynajmniej o ile próbujemy wyjaśniać sytuacji w oczywisty sposób kryzysowej) i wymaga przyjęcia szeregu założeń, które okazać się mogą wielce kontrowersyjne.

Pora przejść do drugiej z istotnych faz rozwoju teorii Parsonsa. W fazie tej, powiedzmy od razu, nie powstały teksty klasyczne, teksty czytane równie uważnie co *The Structure of Social Action* czy *System społeczny* czyli dzieła, które – gdy myśli się o Parsonsie – stanowią punkt odniesienia i krytycznej refleksji. Niemniej, nie można zbyć milczeniem późnego Parsonsa. Pokróćce omówię tu zatem wizję dyferencjacji przedstawioną przezeń w eseju *Evolutionary Universals in Society*.

Zacząć trzeba od definicji kluczowego, choć osobliwego z pozoru terminu „ewolucyjne uniwersalium”. Chodzi tu o takie skutki rozwoju organizacyjnego, które umożliwiają dalszą ewolucję systemu, a przy tym są na tyle istotne, że nie stanowią tylko pojedynczych „wypadków przy pracy”. Przykładem (zaczepniętym ze świata organizmów biologicznych) jest chociażby zmysł wzroku. Wykształcił się on u wielu niezależnych od siebie gatunków i pozwolił na efektywniejszą adaptację do środowiska oraz na dalszy rozwój. I ta właśnie funkcja ewolucyjnych uniwersaliów jest równie kluczowa co ich powszechność. „Ewolucyjne uniwersalium – pisze Parsons – to kompleks struktur i powiązanych z nimi procesów, których rozwój tak dalece zwiększa długookresową zdolność adaptacyjną danej klasy żywych systemów, że jedynie systemy, które rozwijają ów kompleks, zdołają osiągnąć wyższy poziom zdolności adaptacyjnej” (Parsons 1967, s. 493), czyli, mówiąc konkretniej, lepiej będą radzić sobie z realizacją celów zasadniczych dla danego systemu i sprawniej zarządzać relacjami system-środowisko.



Parsons wyróżnia cztery podstawowe uniwersalia dla systemów społecznych. Po pierwsze – odwołując się do Durkheima – pisze o społecznych religiach, które utożsamia z kulturowymi wzorami lub orientacjami. Po wtóre, jako, że wszelkie wzory kulturowe muszą być podzielane, wskazuje na język jako drugie uniwersalium. Trzecie uniwersalium to organizacja społeczna, której prądródłem jest system pokrewieństwa. Wreszcie uniwersalium czwarte czyli technologia. Owe uniwersalia spotykamy zawsze, nawet w najbardziej prymitywnych społecznościach. Poprzez analizę procesów dyferencjacji, którym podlegają, możemy więc śledzić ewolucję od społeczeństw pierwotnych do nowoczesnych, przy czym – co chyba oczywiste – społeczeństwa nowoczesne charakteryzują się szczególnie wysokim poziomem zróżnicowania.

Zróżnicowanie nie polega jedynie na wzroście złożoności, ale na wydzielaniu nowych, autonomicznych instytucji. Wzrost złożoności jest jedynie funkcją owego procesu (w tym akurat miejscu chodzi o funkcję w znaczeniu matematycznym). Autonomiczność instytucji jest bowiem zawsze w jakiś sposób ograniczona, choćby dlatego, że Parsons przypisuje szczególną rolę systemowi kulturowemu, dostarczającemu ogólnej legitymizacji wszelakim normom. Słowem, właśnie rozdzielenie, wyłonienie się zróżnicowanego i heterogenicznego porządku z tego, co uprzednio było jednością, stanowi klucz do tak rozumianej dyferencjacji.

Przykładowo: w społeczeństwach pierwotnych religia jest niezróżnicowana w tym sensie, że sfera religijna odpowiada za regulację rozmaitego rodzaju zachowań publicznych i prywatnych, dostarcza podstawowych przepisów i przykazań i sankcjonuje ich ważność. Kluczowe dla społeczeństwa nowoczesnego jest natomiast rozdzielenie religii i systemu prawa lub, mówiąc inaczej, autonomizacja tego ostatniego. W społecznościach pierwotnych oczywistym medium komunikacji jest język – obecnie jednak pojawiają się nowe media, jak choćby zgeneralizowane środki wymiany czyli pieniądze. W swej końcowej odpowiedzi Parsons wskazuje więc na cztery najważniejsze dla społeczeństw nowoczesnych kompleksy: biurokratyczną organizację, pieniądź i system rynkowy w ogóle, system prawny i instytucje demokratyczne. „Parsons – pisał Jeffrey C. Alexander (1990, s. 7) – głosił, że wraz z upływem

czasu każda sfera społeczna staje się stopniowo coraz bardziej niezależna od innych sfer. Zmniejsza się potencjał sił rynkowych do dominacji nad innymi sferami. Polityka staje się zdolna do samoustanawiania poprzez własne decyzje organizacyjne. Przekonania religijne stają się bardziej tolerancyjne, gdyż religia przestaje służyć już kontrolowaniu władzy lub członkostwa we wspólnocie. Zwiększa się znaczenie statusów, gdyż dystrybucja nagród zależy w coraz większym stopniu od indywidualnych osiągnięć, nie zaś od przynależności do danej grupy bądź czynników przypisanych. Konflikty są częstsze, ale przebiegają łagodniej, gdyż są odporne na bezpośrednie zaangażowanie ze strony innych sfer”.

W konsekwencji struktura normatywna musi się stać o wiele bardziej zgeneralizowana i uniwersalistyczna. Dla problemu kompetencji ma to niemałe znaczenie. W nowoczesnych społeczeństwach jednostka stoi bowiem wobec znacznie większego zestawu niezależnych od siebie punktów orientacyjnych dla swych działań moralnych. Kompetencja czytania norm, którą wspominałem w poprzednim rozdziale, staje się trudniejsza do odnalezienia – normy religijne nie muszą bowiem iść w parze z normami prawnymi, normami gospodarki czy normami biurokratycznych organizacji. Na co więc należy się orientować, gdy bycie sprawnym obywatelem może stać w konflikcie z byciem sprawnym przedsiębiorcą, pracownikiem czy wyznawcą danego światopoglądu? Tego jednak problemu Parsons nie stara się *explicite* zdiagnozować. Trudno więc oprzeć się wrażeniu, że mamy tu do czynienia z pewną ambiwalencją. Z jednej bowiem strony *culture does matter*, z drugiej natomiast rozmaitym problemom związanym np. z autonomizacją rynku (o których tak wiele pisał chociażby Polanyi [2010], wprowadzając klasyczne już pojęcie „zakorzenienia” gospodarki) Parsons nie poświęca większej uwagi<sup>6</sup>. Podobnie można powiedzieć o autonomizacji systemu prawa. W zasadzie założenie o specyficznej roli kultury jest tak silne, że – niestety – pozwala Parsonswi przemykać oko na rozmaitego rodzaju empirycznie uchwytnie koszty dyferencjacji rozumianej jako autonomizacja. Mówiąc inaczej: fakt, że poszczególne subsystemy społeczeństwa się autonomizują nie musi z konieczności oznaczać ani uporządkowania, ani chaosu, obie opcje są jednak możliwe, tyle, że Parsons przyjmuje założenie, że (o ile tylko kultura „działa”),

będziemy mieli do czynienia z porządkiem. Przy autonomizacji subsystemów życie jednostki może stać się bardziej skomplikowane, jeśli dojdzie do zwielokrotnienia wzorów działania i jeśli wzory z poszczególnych subsystemów będą się wzajemnie mocno różniły. Parsons jednak sytuację taką zbywa milczeniem. Ten ostatni fakt, jak rychło się przekonamy, będzie miał duże znaczenie dla neofunkcjonalistów i autorów, których teksty poświęcone teorii różnicowania neofunkcjoniści uważają za ważne i klasyczne.

Ten krótki fragment nie pozwala, rzecz jasna, zdać pełnej i wyczerpującej relacji z podejścia lub raczej podejść Parsonsa do teorii różnicowania. Udało się jednak, jak sądzę, naszkicować przynajmniej ogólny obraz i przedstawić najważniejsze założenia. Jest to o tyle istotne, że Parsons będzie głównym punktem odniesienia dla bohaterów następnego podrozdziału, a mianowicie neofunkcjonalistów i ich okazjonalnych sojuszników, prezentujących inne nieco podejście do teorii dyferencjacji. Można w zasadzie zaryzykować stwierdzenie, że nawet, gdy nie piszą oni wprost o Parsonsie, i tak w jakiś sposób Parsonsa komentują. Szczególną rolę w ich krytykach odgrywać będzie przywoływana tu już wielokrotnie kwestia porządku oraz kwestia autonomizacji rozmaitych sfer społecznych. Raz jeszcze powtórzę, że samo pytanie o to, jak możliwe jest zorganizowane społeczeństwo to pytanie ze wszech miar zasadne i *par excellence* socjologiczne. niesprawiedliwy jest też obraz Parsonsa jako autora zupełnie pomijającego kwestię rozmaitych napięć i konfliktów, choć trzeba przyznać, że często zaniedbywał należyte rozwinięcie tych zagadnień. W konsekwencji odpowiedź na pytanie, czy w teorii autora *Systemu społecznego* daje wpasować się stwierdzenie, że życie społeczne staje się coraz bardziej skomplikowane, jest co najmniej niejasna, a nawet jeśli byłaby twierdząca to niezwykle trudno owo wpasowanie dobrze pokazać. Niemniej, neofunkcjoniści, o których zaraz będzie mowa, pokazali, że idąc szlakiem wytyczonym przez Parsonsa, daje się stworzyć interesujący opis różnicowania się społeczeństwa, łączący poziom mikro i poziom makro. Bez tego, co zostało napisane powyżej, z całą pewnością nie dałoby się owego opisu dobrze zrozumieć.

## *Neofunkcjonalizm*

Neofunkcjoniści postawili sobie za cel przede wszystkim rozbudowanie teorii różnicowania i odpowiedź na rozmaite zarzuty jej krytyków. W tym miejscu zamierzam powiedzieć więc nieco o programie neofunkcjonalistów, skupiając się przede wszystkim na problemie dedyferencjacji. Chcę też pokrótce zwrócić uwagę na sprobematyzowanie powiązań między teorią różnicowania a teorią ewolucji. Kwestia ta została bowiem, jak się wydaje, dyskretnie wypchnięta z pola zainteresowań teoretyków. Zacząć trzeba jednak od niezmiennie istotnej obserwacji. Otóż neofunkcjonalizm zrodził się, po części, jako reakcja na przesadzone zdaniem głównych przedstawicieli tego nurtu i nie całkiem sprawiedliwe krytyki teorii Parsonsa (zob. Alexander 1985, Colomy 1985, Lechner 1990). Parsons nie zdołał „ugryźć” wszystkich problemów teoretycznych, niemniej w żadnym razie nie zasługuje na to, by odrzucać go w całości. Ważniejszym zadaniem jest raczej uczenie się na błędach wielkiego teoretyka. Stąd właśnie i neofunkcjoniści, i ważni dla nich autorzy krytycznie rozwijający teorię różnicowania traktują przeważnie Parsonsa jako źródło inspiracji. Odwołują się do stworzonego przezeń języka, pragnąc jednocześnie ulepszyć jego dzieło, wprowadzając pewne wątki, których sam autor *Systemu społecznego* nie podjął lub nie rozwinął.

Program neofunkcjonalizmu w odniesieniu do teorii różnicowania najdobitniej bodaj sformułował Alexander (1990). Największe wyzwania wiążą się z uczynieniem teorii łatwiejszą do zoperacjonalizowania i przełożenia na empirię. „Opisanie dyferencjacji jako ogólnego procesu sprawia, że zaczyna ona wydawać się automatycznym mechanizmem przywracania równowagi, działającym bez względu na to, jak przebiega konflikt lub jakiego rodzaju napięcia aktualnie występują. Tak być nie może. Społeczne procesy, których skutkiem jest dyferencjacja mogą i muszą być opisywane w bardziej specyficznych i skonkretyzowanych kategoriach. Dzięki temu kontyngencja dyferencjacji i jej powiązania z rozmaitego rodzaju uwarunkowaniami historycznymi staną się o wiele łatwiejsze do zrozumienia” (tamże, s. 2). Istotne jest przy tym także, aby właściwie uchwycić specyfikę rozmaitych przyczyn różnicowania.

Ponadto, jak już pisałem, teoria dyferencjacji musi zmienić swój charakter. Nie może już być tylko i wyłącznie teorią opowiadającą, w jaki sposób społeczeństwo staje się coraz bardziej złożone. Konieczny jest również opis procesów dedyferencjacji, kiedy trend się odwraca. Dedyferencjacja zawsze jednak musi być rozpatrywana w kontekście wcześniejszej dyferencjacji. Jeśli zachodzi w nowoczesnych społeczeństwach, i tak będzie specyficznie nowoczesnym fenomenem, choćby nawet impuls do dedyferencjacji pochodził od sił skrajnie antymodernizacyjnych. Zauważa to Lechner, w swoich analizach fundamentalizmu. Fundamentalisci „wbrew własnym uczuciom są zmuszeni podjąć aktywną rekonstrukcję [tradycyjnego porządku]. Jednak wysiłek na rzecz społeczno-kulturowej rewitalizacji wymaga teraz pewnej refleksyjności, świadomej selektywności, która jest z definicji nietradycyjna” (Lechner 1990, s. 115). Nie jest to, skądinąd, myśl szczególnie oryginalna – wśród osób zajmujących się analizą funkcjonowania tradycji w nowoczesnym społeczeństwie oczywiste jest, że każda tradycja jest obecnie w mniejszym lub większym stopniu konstruowana. Podobnie, argumentować można, że fundamentalisci, odrzucając idee nowoczesności, nader chętnie posługują się chociażby zdobyczami nowoczesnej technologii. Niemniej, myśl główna jest warta powtórzenia. Dedyferencjacja nie stanowi prostego zaprzeczenia dyferencjacji, jest z nią natomiast w specyficzny sposób powiązana i owo powiązanie wymaga jakiegoś rodzaju propozycji teoretycznego opisu.

Choć nie jest to powiedziane wprost, Alexander pragnie, by teoria różnicowania uwolniła się od swej ewolucjonistycznej przeszłości. Oczywiście, wspomniana powyżej zależność od uwarunkowań historycznych musi być możliwa do ujęcia w szereg teoretycznie wyróżnialnych stadiów – ale wszak każda teoria zmiany społecznej wyróżnia jakiegoś rodzaju stadia zmiany. Teoria różnicowania może i powinna czynić to samo; grunt, by nie chodziło już tylko i wyłącznie o stadia rozwoju. Nie jest zresztą w tym Alexander odosobniony. W zasadzie bowiem po Parsonsie następuje rozbrat między ewolucjonizmem a teorią różnicowania<sup>7</sup>. Parsons, jak pamiętamy, zakładał, że głównym czynnikiem uruchamiającym proces różnicowania jest niewłaściwe dopasowanie systemu do otoczenia i nieefektywne reagowanie na rozmaite problemy czy potrzeby. Niemniej, po dziś dzień wielu głowi się, co tak

naprawdę rozumiał przez „otoczenie” – po części dlatego, że samym terminem „system społeczny” posługiwał się nie zawsze precyzyjnie (zob. Barber 1994). Dodatkowo w najpóźniejszym okresie swojej twórczości pisał również o systemie społeczeństw mając na myśli konkretne, istniejące społeczeństwa, które ze względu na zmieniające się realia historyczne, traktować należy coraz bardziej jako elementy globalnej sieci współzależności (zob. Lechner 1990). Co zatem jest owym otoczeniem – nie wiadomo. Stąd klasyczna teoria różnicowania podatna jest na zarzut, że w istocie więcej ma do powiedzenia na temat skutków dyferencjacji niż na temat jej konkretnych przyczyn. Co więcej powiązanie między różnicowaniem a efektywnością (tj. lepszą adaptacją) wcale nie musi być oczywiste. Zwracał na to uwagę chociażby Rueschemeyer (1977). Zaletą różnicowania jest wszak większa specjalizacja. Dzięki niej wzrasta różnorodność form działania, co rzekomo pozwala efektywniej reagować, niezależnie od tego, z jaką sytuacją mamy akurat do czynienia. Różnorodność form działania pociąga jednak za sobą różnorodność kryteriów oceny owych form. Odpowiedź na pytanie, czy efektywność rośnie, staje się trudniejsza i wymaga *de facto* porównywania ze sobą kosztów i korzyści ze sfer bardzo odmiennych, być może wręcz nieporównywalnych. Uwaga ta, poczyniona w odniesieniu do makrostruktur społecznych ma przy tym bardzo istotne przełożenie na poziom organizacji. W dalszej części pracy pokazywać będę, że we współczesnych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z rozmywaniem się i proliferacją kryteriów oceny pracowników, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu niepewności w owych przedsiębiorstwach i sprawia, że pracownikom trudniej jest działać w sposób sprawny. Współczesny wariant teorii dyferencjacji podpowiada nam zatem pewną hipotezę odnośnie świata pracy. Pracownicy oceniani są wedle bardzo zróżnicowanych kryteriów, co czyni ich sytuację wyjątkowo skomplikowaną. Kwestia ta będzie miała fundamentalne znaczenie dla rozważań, przedstawianych w kolejnym rozdziale – warto więc zapamiętać, że inspiracji dla nich dostarczać może właśnie teoria różnicowania.

Jest wreszcie jeszcze jedna możliwa interpretacja rozstania z ewolucją. Otóż ewolucja wydaje się w pewien sposób *passé*. Dla teorii różnicowania stanowi ona pewien naddatek, łącznik ze zbyt chyba odległą epoką. Tymczasem wiele

elementów teorii różnicowania przeniknęło do innych tradycji myślenia o zmianie społecznej, gdzie jednak przystosowane zostały do cokolwiek odmiennych założeń. W rezultacie owe inne tradycje zmuszają przedstawicieli teorii różnicowania do zadawania sobie wielu nowych pytań, a czasem wręcz obrony pewnych stanowisk lub w ogóle obrony „praw własności” do problematyki dyferencjacji. Z punktu widzenia skuteczności w polu naukowym rozstanie z ewolucją będzie więc jak najbardziej korzystne, przede wszystkim dlatego, że pozwoli przedstawić teorię różnicowania w bardziej nowoczesnym świetle i uczynić z niej równoważnego partnera dialogu.

Dialog ten jest przy tym istotny, gdyż – zdaniem Alexandra – warto zachować pewne „optymistyczne” elementy dziedzictwa tradycji różnicowania, szczególnie w konfrontacji z teoriami zmiany kulturowej i spotykanymi w nich coraz częściej krytykami nowoczesnego społeczeństwa. Jedną z nich jest teoria indywidualizacji, zbudowana na twierdzeniu, że odpowiedzialność za prowadzenie jakkolwiek rozumianego „dobrego życia” spada przede wszystkim na jednostkę. W nowoczesnych społeczeństwach każdy musi nieustannie dokonywać wyborów, by w efektywny sposób zarządzać swoim życiem, przy czym – co ważne – kryteria owych wyborów są wielowymiarowe, złożone a czasem wzajemnie sprzeczne. Kluczowe jest tu pojęcie „refleksyjności”, przy czym powiedzieć należy jedną istotną rzecz. Otóż refleksyjność nie oznacza bynajmniej, że podejmowane przez jednostki decyzje są bardziej świadome, racjonalne czy przemyślane. Nie oznacza też koniecznie, że dokonywane są w warunkach całkowitej niepewności i przy braku jakichkolwiek stabilnych punktów odniesienia. Refleksyjność każe raczej zwracać uwagę na dostępność innych opcji, innych możliwości wyboru. Podważa w ten sposób oczywistość jednostkowego życia, działania i postępowania „Fragmentacja systemu znaczeń – pisze Alexander – może być traktowana również jako dyferencjacja, jako wzrost autonomii wobec innych wersji prawdy – kognitywnych, afektywnych, moralnych czy metafizycznych. Oczywiście, nie unikniemy lęków czy dezorganizacji. Niemniej, stawką do zdobycia jest wolność i racjonalność oraz możliwość utrzymania spójności kulturowej” (Alexander 1990, s. 12). Inaczej mówiąc, rzadko kiedy mamy do czynienia z fragmentacją, a jeśli już, jej pozytywnym skutkiem ubocznym jest wzrost szans

życiowych czy szans na budowę innych form moralnej solidarności w społeczeństwie. Zauważmy, że powraca tu fundamentalne funkcjonalistyczny problem możliwości porządku i integracji – przy czym samo postawienie tego problemu stanowić ma swego rodzaju atut teorii różnicowania, tym, co zapewni jej przewagę nad innymi teoriami, które mówią przede wszystkim o atomizacji, rozpadzie, kryzysie czy dezorganizacji. W ten sposób ambiwalencja, z którą mieliśmy do czynienia na przykładzie Parsonsa zostaje sproblematyzowana. Kultura, powiada Alexander, nie musi bynajmniej funkcjonować dobrze i przy autonomizacji subsystemów jej fragmentacja doprowadzić może do chaosu.

Słowem, neofunkcjoniści pragną zrezygnować z pewnych tez Parsonsa, by w ten sposób lepiej realizować jego misję i skuteczniej badać uporządkowanie społeczeństwa w całej jego zmienności, niespójności i złożoności. Socjologom socjologii pozostawić należy pytanie, czy nie mamy tu przypadkiem do czynienia z pewnym mechanizmem adaptacji teorii do nowego środowiska intelektualnego i czy ewolucjonizm zakwestionowany jako użyteczne narzędzie teoretyczne nie powraca jako źródło inspiracji dla prowadzenia gry w polu naukowym. Grunt, że – jak miemam – udało się pokazać, iż podstawowym wyzwaniem neofunkcjoniści, podejmujących próbę przebudowy teorii różnicowania jest postawienie nowych pytań szczegółowych, pozwalających nadal poszukiwać lepszej odpowiedzi na pytanie najważniejsze, a mianowicie pytanie o możliwość porządku.

Tyle, jeśli chodzi o ambicję neofunkcjoniści, by na powrót wpasować się w socjologiczny mainstream. Powróćmy teraz do krótkiego omówienia konkretnych modyfikacji teorii różnicowania, które zaproponowali.

Pytania o nierówną dyferencjację i dedyferencjację pojawiają się już w połowie lat 60. w ważnym tekście Eisenstadta *Social Change, Differentiation and Evolution* (1964). Eisenstadt proponuje przede wszystkim rozróżnienie między dyferencjacją a specjalizacją. Specjalizacja dokonuje się na poziomie ludzkiej aktywności, dyferencjacja – na poziomie „podstawowych orientacji danej sfery i ułatwia rozwój jej potencjału – technologiczną innowację, kulturową i religijną kreatywność, ekspansję władzy politycznej lub partycypacji bądź rozwijanie złożonych struktur osobowości” (tamże, s. 376). Ponadto, przyglądając się



różnym etapom dyferencjacji możemy badać, na ile pewne formy działania bądź pewne elementarne zasoby (siła robocza, bogactwo) przestają być powiązane z grupami społecznymi powstającymi wedle zasady przypisania. Ogólna definicja i charakterystyka procesu nie różnią się więc z grubsza od tego, co mniej więcej w tym samym czasie proponował Parsons. Niemniej, można mówić też o istotnych różnicach. Przede wszystkim dotyczy to reakcji na różnicowanie. Wzory owych reakcji, temat obecny w pewnym stopniu u Parsonsa (zob. np. Lechner 1990), odgrywają dla Eisenstadta dużą rolę. Tu bowiem daje się pokazać, że dyferencjacja nie musi koniecznie się udać<sup>8</sup>. A nawet jeśli się uda nie oznacza to, że społeczeństwo lepiej radzi sobie z problemami, które poprzednio stały się impulsem do podjęcia zmian. A nawet jeśli sobie radzi, i tak z całą pewnością za chwilę powstaną problemy nowe, przy czym część z nich będzie stanowić bezpośredni skutek dyferencjacji. Eisenstadt wyróżnia cztery rodzaje reakcji na proces różnicowania. Po pierwsze, społeczeństwo może ponieść kompletną klęskę i dyferencjacji nie przeprowadzić. W rezultacie problemy pozostają nierozwiązane lub wręcz nasilają się. W skrajnych wypadkach może to nawet prowadzić do rozpadu systemu. W poszukiwaniu przykładu odwołajmy się tu do koncepcji samobójstw kulturowych zaproponowanej przez Jareda Diamonda (2007). Zagładę mieszkańców Wyspy Wielkanocnej spowodował, w jego (kontrowersyjnej skądinąd) interpretacji, szaleńczy wyręb lasów. Lasy trzeba było wyciąć, by móc przetransportować słynne posągi moai z jednego końca wyspy na drugi. Wskutek tej łupieżczej gospodarki zaczęło brakować drewna na tratwy. Zmienił się też mikroklimat wyspy; wiatry, wiejące teraz silniej (wskutek braku naturalnej zapory, jaką stanowił las) wyjąłowiły pola. Jednak pośrednia przyczyna katastrofy miała charakter *stricte* społeczny. W języku teorii różnicowania można powiedzieć, że wskutek braku rozdziału między sferą religijną (posągi jako obiekty związane z kultem przodków) a gospodarką (alokacja zasobów, w tym zasobów naturalnych) doszło do szeregu irracjonalnych decyzji o dramatycznych konsekwencjach. Gdy pierwsi Europejczycy dotarli na wyspę zastali tam ledwie kilka tysięcy autochtonów, choć szacuje się, że wcześniej istniała tam cywilizacja o populacji dochodzącej do stu lub nawet stu pięćdziesięciu tysięcy mieszkańców.

Drugi rodzaj reakcji opisywany przez Eisenstadta wiąże się z regresem czyli z instytucjonalizacją systemów mniej zróżnicowanych. Mamy tu zatem do czynienia z dedyferencjacją, choć – o czym za chwilę – są też i inne mechanizmy do niej prowadzące. Trzecia możliwość wiąże się z powstaniem pewnej sfery, w której różnicowanie dokonało się, ale która nie jest w pełni zintegrowana z systemem społecznym. Za przykład służy tu wymuszona i kulawa modernizacja wprowadzana przez niektóre rządy kolonialne. Zwróćmy zresztą uwagę, że w tym wypadku proces dyferencjacji uruchamiany jest za sprawą spotkania dwóch społeczności. Inaczej mówiąc, źródło zmian jest całkowicie zewnętrzne względem społeczności, która różnicowaniu podlega (podobne zjawisko zachodzić może we wszystkich czterech przypadkach). Wreszcie reakcja czwarta czyli dyferencjacja *tout court*, udany proces rozdzielenia pewnych ról czy sfer i instytucjonalizacji nowego porządku. Przy czym nawet taka dyferencjacja może być nierówna, gdy np. pewnego rodzaju role różnicują się bardziej niż inne; Eisenstadt podaje tu przykład społeczeństw feudalnych, gdzie role kulturowe podlegały często większemu różnicowaniu niż role gospodarcze bądź polityczne<sup>9</sup>.

W bardziej wyrafinowany sposób problem dedyferencjacji podejmował Frank Lechner (1985), odwołując się do czterech funkcjonalnych imperatywów wyróżnionych przez Parsonsa (Parsons, Smelser 1957). Skoro, powiadał Lechner, nowoczesność może być analizowana jako stan daleko posuniętego zróżnicowania systemów działania wedle czterech funkcji, logiczne jest, że reakcje na nowoczesność także da się za ich pomocą opisywać. Tabela Parsonsa dostarcza nam nie tylko wzoru analizy uporządkowania społeczeństwa, lecz również wzoru analizy dezorganizacji czy załamania porządku. Dedyferencjacja zachodzi, gdy podjęta zostaje próba cofnięcia procesów funkcjonalnego różnicowania społeczeństwa, tj. gdy jednej z jego funkcji próbuje się przypisać prymat nad pozostałymi trzema. W rezultacie Lechner pisze o czterech syndromach, z których każdy oddziałuje na politykę, gospodarkę, władzę, system wiedzy, system norm i strukturę społeczną. Dokładne opisanie owych oddziaływań zajęłoby jednak zbyt wiele miejsca, toteż tutaj pozwolę sobie jedynie na ogólną charakterystykę czterech syndromów.

Pierwszy z nich to syndrom fundamentalistyczny. Wybrany subsystem, który ma w tym wypadku zdominować całą resztę, jest subsystem przekazywania i podtrzymywania norm (L). Przy tym istotne jest odrzucenie uogólnionych wartości, o których pisał Parsons. Przypomnijmy: w jego koncepcji modernizacji wartości muszą stać się bardziej zgeneralizowane, tak, aby zamiast ścisłego, bezpośredniego regulatora stanowiły źródło swoistej inspiracji dla coraz liczniejszych form działania. Jeśli normy pozostaną zbyt ścisłe i precyzyjne (jak chociażby twarde przykazania religijne typu „czyń” i „nie czyń”), tracą rychło legitymizację, gdyż po prostu nie wpasują się w większość sytuacji. Fundamentalisci jednak, zauważał Parsons, mylą generalizację wartości z zanikiem wartości, przeto próbują wrócić do tego, co było wcześniej.

Istotą syndromu fundamentalistycznego jest chęć umoralnienia wszystkich sfer życia wedle ukonkretyzowanego i zestawu norm i wartości, przeistaczających się w zasadzie w dogmaty. Umoralnieniu podlegać ma polityka, gospodarcza i ogół życia wspólnotowego; solidarność budowana ma być na świadomym podporządkowaniu absolutnym zasadom.

Syndrom drugi określa Lechner mianem „romantycznego”. Kluczową rolę przejmuje tu subsystem integracji (I). Solidarność staje się celem samym w sobie dla wszystkich sfer – politycznej, gospodarczej oraz społeczno-kulturowej. Władza zyskać może legitymizację tylko poprzez odwołanie do podzielanych ideałów wspólnotowych. W systemie stratyfikacji szczególnie nagrody przydzielane są grupom uważanym za jakościowo lepsze z punktu widzenia interesów wspólnoty. Ważna stanie się też kwestia ścisłego wytyczenia granic wspólnoty i dokonania podziału „my-oni”. Słowem, zwolennicy tego rodzaju demodernizacji pragną powrotu *Gemeinschaft*, przy czym jest to *Gemeinschaft* zatruta, gdyż konstruowana siłą i sztucznie wszczepiana w zróżnicowany nowoczesny porządek.

Trzeci w kolejności jest syndrom „ekspresyjno-terapeutyczny” i bazuje na prymacie subsystemu osiągania celów (G). Nacisk kładzie się przede wszystkim na jednostkę i gratyfikację narcystycznego (zob. Lasch 1978) ego. Wszelkie normy muszą być dostosowane do jego wymagań. Kluczowe znaczenie zyskuje polityka, ale – co chyba oczywiste – nie jest to polityka

nastawiona na realizację jakiegokolwiek dobra wspólnego. Brak podzielanych wartości czyni władzę arbitralną, a główne kryteria jej oceny to kryteria estetyczne. (Gdyby tekst Lechnera powstał kilkanaście lat później, niechybnie padłoby w nim określenie „postpolityka”). Struktura społeczna staje się amorficzna. Indywidualne doświadczenia zyskują przewagę nad systemem formalnej wiedzy, który traci legitymizację. Tego rodzaju syndrom dedyferencji prowadzi do powstania społeczeństwa, w którym naczelną zasadą staje się podkreślanie i pełna afirmacja indywidualnych różnic. Znów więc wkraczamy na teren dobrze opisywany przez teoretyków indywidualizacji, tyle, że dotarliśmy tu zupełnie inną drogą.

Kwestia różnicy leżała u podstaw charakterystyki solidarności organicznej, zaprezentowanej przez Durkheima. Oznacza to, że opisując ten rodzaj dedyferencji nie musimy mieć do czynienia z procesem, który oceniać należy negatywnie. Durkheim pokazywał wszak, że zindywidualizowane społeczeństwo może być zbudowane na więzi moralnej. Niemniej, są i ciemne strony społeczeństwa różnicy – chociażby pojawienie się pewnych (nie do końca oczywistych) form kontroli społecznej. Odwołajmy się tu do Małgorzaty Jacyno i przedstawionej przez nią charakterystyki kultury terapeutycznej. Gdy, pragnąc za pomocą dyskursu psychologicznego zajrzeć w głąb naszej własnej, niepowtarzalnej duszy rozwiązujemy różnego rodzaju testy psychologiczne, poddajemy się terapii bądź szukamy traum doznanych w przeszłości, czynimy to z nadzieją, że okaże się, iż jesteśmy pod jakimś względem nienormalni, wykluczeni, na marginesie itd. Marginalność daje bowiem poczucie wyjątkowości. „Tutaj z całą mocą uwidacznia się sprzeczność związana z procesami indywidualizacji. Pragnienie bycia <<niezaszeregowanym>> koniecznie bowiem i wprost prowadzi do poszukiwania siebie wśród najlepiej i najwnikliwiej sklasyfikowanych, czyli tych, którzy poddawani są najsilniejszej presji działań dyscyplinujących i normalizujących” (Jacyno 2007, s. 160). Szukając siebie – jedyne i niepowtarzalne – oddaję się we władanie naukowej bądź paranaukowej psychologii, terapeuty (który, oczywiście, należy do najważniejszych agentów kontroli społecznej), pozwalam, aby dokonywano procesów oplakietkowania mnie. Myśl ta powraca w innym fragmencie tekstu Jacyno i jest wywodzona bezpośrednio od Foucaulta: „w ramach nowoczesnej

<<ekonomii politycznej>> mamy bowiem do czynienia, jak pisze Foucault, z indywidualizacją zstępującą. Przez <<odchylenia>> od normy, przypomnę, a nie przez <<bohaterskie wyczyny>> jednostki budują doświadczenie własnej indywidualności” (tamże, s. 170).

Empirycznie uchwytными siłami, powiadał Lechner, dążącymi do zrealizowania opisywanego tu syndromu dedyferencji są rozmaitego rodzaju ruchy kontrkulturowe lub nowe ruchy religijne. Niemniej, jako, że mamy tu prymat sfery politycznej i swego rodzaju hedonizmu a nie rynku, obraz indywidualizacji pozostaje cokolwiek niekompletny, przynajmniej dopóki nie zostanie uwzględniony syndrom czwarty, „prometejski”. Gwoli podporządkowania społeczeństwa logice adaptacji (A) dąży się do zdynamizowania wszelkiego rodzaju działań, emancypacji indywidualnej kreatywności i zapewnienia sobie jak najpełniejszej kontroli nad wszelkimi możliwymi środowiskami działania. Władza jest legitymizowana, o ile przyczynia się do emancypacji i wyzwalań mocy twórczych. „Formą solidarności najlepiej przystosowaną do tego syndromu jest wolne stowarzyszenie produktywnych jednostek, dzielących wspólny interes” (Lechner 1985, s. 170). Empirycznie uchwytными ruchami, dążącymi do dedyferencji mogą być tu różnego rodzaju ruchy marksistowskie, które pragną wyzwolenia jednostki i przezwyciężenia alienacji poprzez uwolnienie prawdziwej i swobodnej kreatywności w pracy. Niemniej wydaje się, że wystarczyłaby drobna modyfikacja opisu proponowanego przez Lechnera (modyfikacja uprawniona, skoro przy okazji każdego z syndromów mamy do czynienia z typem idealnym), by za przedstawicieli syndromu „prometejskiego” uznać ideologów nowego kapitalizmu, w tym niektórych ideologów gospodarki opartej na wiedzy.

Sfera gospodarcza dominuje w tym wariantcie dedyferencji nad pozostałymi. Dlatego też powiedzieć można, że o ile syndrom pierwszy i drugi („fundamentalistyczny” i „romantyczny”) to dwie różne ścieżki powrotu do tradycyjnej wspólnoty (*Gemeinschaft*), o tyle syndrom trzeci i czwarty („ekspresyjno-terapeutyczny” i „prometejski”) to dwa warianty opowieści o indywidualizacji, kładące jednak nacisk na dwie różne możliwe rodzaje

przyczyn (przyczyny kulturowe z jednej i strukturalno-gospodarcze z drugiej strony).

Teza Lechnera, mówiąca o podporządkowywaniu społeczeństwa logice systemu adaptacji stanowić będzie użyteczną heurystykę do dalszych analiz. Szczególnie istotne jest zwrócenie przezeń uwagi na kwestię indywidualnej kreatywności, która staje się oficjalnie deklarowaną wartością, silnie wpisaną w opowieść o gospodarce opartej na wiedzy. Przekładając to na poziom przedsiębiorstw stwierdzić można, że za sprawą tak bowiem rozumianej dedyferencji funkcjonalnej, dedyferencji ulega także podział pracy i ról. Skoro celem jest uwalnianie kreatywności, wyznaczanie pracownikom określonych zadań ściśle powiązanych z zajmowanym stanowiskiem musi zostać odesłane do lamusa. Podział pracy staje się więc we współczesnych przedsiębiorstwach nieostry i rozmyty. W rezultacie, komplikuje się istotny element społecznego otoczenia działania, wskazywany przez Alexandra. Pracownik nie wie już, „gdzie jego miejsce”; zakres jego obowiązków i tego, z czego będzie rozliczany, może ulegać gwałtownym zmianom. Wzory działania stają się zatem bardziej skomplikowane – jednostkom trudniej trafić w odpowiednią ścieżkę, która zaprowadzi je do upragnionego celu.

Nie mamy tu jednak do czynienia z anomią w rozumieniu Durkheima. Fakt, że podział pracy ulega załamaniu nie musi prowadzić do większego egoizmu jednostek. Trudniej im natomiast orientować swoje działania, system społeczny przestaje bowiem dostarczać odpowiednich wskazówek. Trudniej określić, w jaki sposób traktować inne jednostki, ich role i funkcje w firmie są bowiem celowo niedookreślone. Jedną z podstawowych hipotez niniejszej pracy mówiła, przypominę, że oficjalne wzory działania, dostarczane przez ideologię gospodarki na wiedzy są fałszywe. Mechanizmem, który za ową fałszywość odpowiada jest właśnie dedyferencja podziału pracy w przedsiębiorstwach, stanowiąca konsekwencję dedyferencji funkcjonalnej i zdominowania systemu społecznego przez subsystem adaptacji. Oficjalne wzory działania stają się fikcyjne, są bowiem mało dostępne. Dodatkowo, co pokazywać będę w kolejnym rozdziale, owa niedostępność wykorzystywana jest przez aktorów w przedsiębiorstwach. Nieostry podział pracy, legitymizowany pragnieniem uwalniania indywidualnej kreatywności, staje się

dla pracowników pożytecznym narzędziem przerzucania na innych odpowiedzialności za własne porażki i brania odpowiedzialności za cudze sukcesy.

### *Podsumowanie*

Powyższe fragmenty nie wyczerpują, rzecz jasna niezwykle złożonej tematyki procesów różnicowania w społeczeństwie. Poruszenie wielu wątków było niemożliwe w tak krótkim tekście. Nie zostały też omówione stanowiska wielu ważnych teoretyków – przede wszystkim należy wymienić wśród nich Richarda Müncha (1990), mówiącego o wzajemnej interpenetracji sfer działania oraz Niklasa Luhmanna. Kwestii różnicowania systemów społecznych poświęcił on немало uwagi (zob. np. Luhmann 1990), lecz nie dałoby się streścić w najbardziej nawet ogólny sposób zaprezentowanych przezeń tez bez dokładniejszej rekonstrukcji jego teorii systemów. Ponadto w przypadku Luhmanna szczególnie trudne jest wskazanie na powiązania między poziomem mikro a makro. Słowem, przytoczone tu wybrane warianty teorii dyferencjacji traktować trzeba jako pewne ogólne zakreślenie tematyki, nie zaś jako wywód roszczący sobie miano do bycia wyczerpującym.

Niemniej, pewne podstawowe rzeczy można, jak sądzę, z powyższych fragmentów wyczytać. Różnicowanie z pewnością traktować można jako proces, za sprawą którego społeczeństwo i mechanizmy uspołecznienia stają się bardziej złożone i skomplikowane. Dyferencjacja prowadzi może do powstania nowego porządku, a porządek ten będzie, do pewnego przynajmniej stopnia, bardziej otwarty i elastyczny. Podstawową przyczyną jest chociażby zmiana więzi społecznych i pojawienie się typów organizacji, w których zasada przynależności nie są cechy przypisane (np. pochodzenie), lecz dobrowolność. Należy mówić więc o uporządkowaniu wielości; by zacytować Goethego „w wielości trwa jedność świata”. Tak stać się może, ale przecież nie musi, o czym wskazywał chociażby Alexander, pisząc o fragmentacji systemu znaczeń. Inaczej niż Parsons, neofunkcjoniści dopuszczają możliwość nieporządku, dopuszczają myśl, że wzory działania społecznego stać się mogą mniej przejrzyste i mniej dostępne.

Ja jednak skupiam się tu na dedyferencjacji, która sprawia, że to, co było dobrze podzielone, na powrót się łączy. Podziały, za sprawą których jednostki mogły lepiej orientować się, planując działania, a wzory owego działania były przejrzyste, ulegają zatarciu. Odpowiedzialność za sukces i porażkę staje się zaś przedmiotem negocjacji, co w oczywisty sposób kłóci się z ideologią merytokracji, forsowaną w opowieści o gospodarce opartej na wiedzy.



## Rozdział 5. Pracownicy wiedzy po ciemnej stronie

Wzory działania, zgodnie z którymi postępować muszą pracownicy wiedzy, by na własną rękę wywalczyć sobie realizację wymienionych w poprzednim rozdziale obietnic będę tu omawiał, odwołując się do trzech rodzajów działania społecznego, dokonującego się w organizacjach. Skupię się po pierwsze na tworzeniu pozorów, po wtóre na reagowaniu w sytuacji porażki (własnej lub innych) i wreszcie na oporze wobec organizacyjnych reguł, relacji władzy bądź obowiązujących w organizacji praktyk. Tworzenie pozorów, czy inaczej pozorowanie (w literaturze anglojęzycznej określane terminem *deception*), to – jak się przekonamy – działanie, w które pracownicy inwestują na co dzień niemało wysiłku. Działania związane z tworzeniem odpowiedniego wizerunku własnej osoby są niezwykle ważne – choćby dlatego, że pracownicy często rozliczani są nie z jakości swej pracy, lecz z tego, czy ich postawy, cechy osobowości i postępowania przystają do norm i wartości oficjalnej kultury organizacyjnej. Dzieje się tak, o czym bywa już mowa, dlatego, że w warunkach niepewności (scharakteryzowanej w pierwszym rozdziale) i wobec częstego braku zobiektywizowanych kryteriów wartościowania pracy, prostsze i bardziej efektywne staje się ocenianie, czy dany członek organizacji postępuje w pożądanym sposób. Lojalność może być istotniejsza, aniżeli jakość finalnego produktu, którym pracownik się zajmował. Posłuszeństwo bywa bardziej cenione, niż dobra robota. Wynika to, by powtórzyć raz jeszcze, nie z jakiejś demonicznej żądzy władzy osób, których pozycja w organizacji wymaga dokonywania ocen. Po prostu w wielu przypadkach takie właśnie kryteria są łatwiejsze do zastosowania, wymagają mniej wysiłku, są bardziej dostępne. Jedną z najważniejszych funkcji ukrytych odgórnie konstruowanych kultur organizacyjnych jest, jak twierdzą, właśnie dostarczanie reguł tylko po to, by pracownicy mieli co przestrzegać i by z owego przestrzegania uczynić kryterium ewaluacji. Firmy tworzą rozmaite kryteria zastępcze i pracownicy muszą postępować tak, by zostać dobrze ocenionymi wedle owych kryteriów. Często wymaga to jednak udawania. Bywa, że lojalność czy posłuszeństwo lepiej jest po prostu odgrywać. Prawdopodobieństwo takiego postępowania

jest obecnie tym wyższe, że – co również wielokrotnie zostało tu już powiedziane – pracownicy wiedzy rzeczywiście pragną takiego statusu, który obiecuje im ideologia gospodarki opartej na wiedzy. Wierzą, że ich praca powinna być bardziej swobodna i kreatywna, bardziej skoncentrowana na kwestiach merytorycznych, że powinni ponosić indywidualną odpowiedzialność za swe osiągnięcia, że ich kompetencje są wyjątkowe i owa wyjątkowość winna być przez organizacje doceniana (Biernacka 2009). „Kupili” obietnice, dostrzegają jednak, że roz mijają się one mocno z codzienną praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw, dla których pracują. Stąd w pracownikach rodzi się nierzadko przekonanie, że lepiej nie dokonywać jakichkolwiek inwestycji emocjonalnych w swą organizację i raczej wypełniać na chłodno jej zalecenia (jakkolwiek bezsensowne by się czasem wydawały), pozorując posłuszeństwo i jednocześnie zachowując wewnętrzny dystans do tego, co w firmie się dzieje. Dodatkowo, często polecenia i powierzone im zadania uznają za nieracjonalne z punktu widzenia merytorycznych standardów swych profesji. Informatyk-programista może zżymać się, gdy przełożony każe mu spełnić życzenie klienta, nie znającego się na możliwościach programowania, niemniej musi w jakiś sposób się wywiązać. Tego typu sytuacja również uruchamia potencjał tworzenia rozmaitych pozorów; omawiać będę je w dalszej części rozdziału.

Radzenie sobie z porażką to kolejny ważny wymiar życia w organizacjach. Kultury organizacyjne zdecydowanie podkreślają wagę indywidualnych osiągnięć i indywidualnych sukcesów. Skoro praca oparta na wiedzy jest czymś wyjątkowym, skoro wykonujące jej osoby to elita współczesnego społeczeństwa, jasne jest, że każdy musi nieustannie potwierdzać, iż na ów elitarny status zasługuje. Każdy musi robić wrażenie na tyle dobrego, sprawnego i kompetentnego pracownika, by można było mu przypisać łatkę „pozytywnego dewianta”. Porażka zagraża więc dobrej ocenie, utrudnia bądź uniemożliwia szanse odniesienia sukcesów w dalszej perspektywie. Zagraża także tożsamości jednostki; pracownicy wiedzy, przekonani o znaczeniu indywidualnych osiągnięć, na rozmaite sposoby muszą bronić się przed porażką, ta bowiem może całkowicie zatruć im życie. Porażka przekreśla także wcześniejsze sukcesy w organizacji; w warunkach niepewności skróceniu

ulega perspektywa czasowa, toteż często jesteś tak dobry, jak twoje ostatnie osiągnięcie. Nawet jedno potknięcie może pociągać za sobą daleko idące konsekwencje. Wreszcie, środowiska organizacji wiedzy są często wysoko konkurencyjne, toteż na twoją porażkę często czekają już inni. Wiemy skądinąd, że organizacje wiedzy to świat ludzi młodych; Thurow (2006) zauważa, że wedle danych statystycznych, mówiących o nowoczesnych przedsiębiorstwach (niezależnie od tego, ile owe dane są warte) pracownik po pięćdziesiątym roku życia, który stracił pracę, nie ma już praktycznie żadnych szans na znalezienie zatrudnienia na równie dobrym stanowisku. Oczywiście, porażka jest zagrożeniem zawsze i w każdym społecznym kontekście – dlatego właśnie nazywa się ją porażką. Niemniej, w organizacjach, którymi pragnę się tu zajmować jest szczególnie niebezpieczna i należy unikać jej za wszelką cenę. Należy też – do czego powracać będę dalej – unikać bycia kojarzonym z osobami, które porażkę poniosły.

Opór ma podobne źródła, co pozorowanie. Skoro pracownicy postrzegają kulturę organizacji jako coś co zostało skonstruowane głównie po to, by ich kontrolować, nie mają często motywacji do głębokiego utożsamiania się z ową kulturą. Przestrzegają jej zasad w znacznym stopniu nie dlatego, że w nie wierzą, lecz dlatego, że koszty buntu są zbyt wysokie. Dodatkowo wierzą w obietnice gospodarki opartej na wiedzy, o których mowa była wcześniej – swobody, merytokracji, itp. Tym większy jest dla nich kontrast między tym, co rzeczywiście w organizacjach się dzieje a tym, co dziać się powinno. Relacje władzy w przedsiębiorstwie nie są w ich mniemaniu dostatecznie dobrze legitymizowane – stąd zatem pewien potencjał dla przeciwstawiania się przełożonym i ich poleceniom. Opór musi być jednak stawiany „rozsądnie”, tak, aby jego rezultatem nie była ostra kara. Warto więc zapytać, jakie działania podejmować muszą pracownicy, by opór stawiać i jakie kompetencje są im przy tym niezbędne.

Warto zauważyć, że znów odchodzimy tu od – modnej w ostatnich dekadach – Foucaultowskiej wizji władzy i organizacji (np. Ball, Carter 2002). Charakteryzując ową wizję, autorzy znakomitego kompendium poświęconego problematyce władzy w organizacjach piszą: „Nacisk nie jest kładziony na władzę jako coś, co jest dystrybuowane, jako coś, co niektórzy mają lub coś,

czego mają mniej lub więcej niż inni; chodzi raczej o sposób, w jaki techniki i praktyki władzy są normalizowane i przekładają się na sposoby bycia i myślenia o świecie, które dyskursywnie dzielimy i które strukturyzują nasze postępowania – w tym opór wobec owych technik i praktyk. Opór taki ujawnia wyłącznie potrzebę dalszego stosowania lub ulepszenia powyższych technik oraz praktyk tak, by w przyszłości mógł zostać przełamany” (Clegg, Courpasson, Phillips 2006, s. 233). W ujęciu, które proponuję w niniejszej pracy opór jest natomiast działaniem autonomicznych jednostek, dokonującym się jednakże w ramach rozmaitych ponadjednostkowych, strukturalnych uwarunkowań. Może prowadzić do częściowej przynajmniej zmiany owych uwarunkowań lub zmiany postrzegania świata przez jednostkę, a zatem do uczynienia tego, co znormalizowane mniej normalnym i mniej oczywistym. Z drugiej strony, nie jestem skłonny do podpisywania się pod rozmaitego rodzaju optymistycznymi wizjami człowieka we współczesnych przedsiębiorstwach. By podać przykład tego rodzaju wizji, zacytuję tu słowa, które pisze polska badaczka zajmująca się psychologią organizacji: „rysuje się nowe podejście do rozumienia i modyfikacji zachowań organizacyjnych od strony psychologii typu humanistycznego i optymistycznego, która stara się zrozumieć i zbadać źródła, mechanizmy i wskaźniki zachowań organizacyjnych, służące indywidualnej i organizacyjnej efektywności, indywidualnemu rozwojowi pracownika, uczeniu się oraz sprzyjające podmiotowości pracowników [...]. Należy się sprzeciwiać metaforze człowieka i pracownika jako ofiary okoliczności, istoty przede wszystkim cierpiącej i nieszczęśliwej, słowem – jako <<pacjenta>> – a tak właśnie uczą nas patrzeć na siebie lekarze, terapeuci, większość psychologów i ma to określone społeczne przyczyny [...]. Metafora ta jest niestety często konieczna i nikt temu nie przeczy. Niedobrze jednak, gdy staje się ona wzorcem myślenia o sobie jako o istocie słabej, bezsilnej i uzależnionej od innych. [...] Można zaproponować, aby zarządzanie zasobami ludzkimi polegało na wzmaganiu u ludzi, na których wpływamy zdolności do zarządzania sobą, autonomii, niezależności i zdolności rozporządzania sobą” (Kozusznik 2007, s. 31-33). Twierdzę, że – inaczej niż w wizji Foucaultowskiej – opór jest możliwy. Inaczej z kolei niż w zarysowanej w powyższym cytacie, opór jest istotny i często to właśnie w nim

wyraża się „autonomia, niezależność i zdolność rozporządzania sobą”. Jest przy tym opór działaniem kosztownym. Często kończyć może się niepowodzeniem i prowadzić do frustracji, do uznania własnej bezsilności wobec organizacji. Gdy jednak jest skuteczny i pozwala pracownikowi wywalczyć sobie – choćby niewielkie – „królestwo wolności”, staje się zapewne najistotniejszym z mechanizmów walki o faktyczną realizację szlachetnych obietnic ideologii gospodarki opartej na wiedzy. Inaczej mówiąc, jeśli chodzi o działania związane z oporem, pracownicy mają najwięcej do stracenia, ale i najwięcej do zyskania.

Muszę także w tym miejscu przypomnieć ponownie centralne założenie niniejszej pracy. Umiejętności nie są cechą jednostek, są cechą struktury. Zobiektywizowane otoczenie jednostkowego działania – wyznaczane przez system społeczny i system kulturowy (w rozumieniu przyjmowanym w schemacie Alexandra) – czyni pewne interpretacje i strategizacje trafnymi. Kompetencja to zatem trafny ogląd świata czy zarządzanie własną wiedzą oraz podejmowanie właściwych w danym kontekście strategicznych decyzji. Założenie owo należy koniecznie mieć na względzie podczas lektury dalszych stron.

Pamiętać należy także, że w odniesieniu do omawianych organizacji przyjmuje następującą tezę: mamy do czynienia z oficjalnymi i nieoficjalnymi typizacjami. Te pierwsze podpowiada system kulturowy, są one obecne w dyskursie gospodarki opartej na wiedzy. Oficjalne typizacje przedstawiają pracownika wiedzy jako jednostkę, którą obdarzać należy swobodą, której pozwolić należy na elastyczność i którą oceniać należy wedle merytorycznych kryteriów. Z drugiej strony istnieją też typizacje nieoficjalne, podzielane przez pracowników na podstawie ich codziennych doświadczeń w przedsiębiorstwach. Pracownicy widzą, że ich praca nie wygląda tak, jak się im obiecuje. Rozmijanie się owych dwojakiego rodzaju typizacji rodzi pole dla inwencji czyli tworzenia wizji świata, w którym obietnice są spełnione a pracownicy mogą postępować w zgodzie ze swym profesjonalnym etosem. To z kolei prowadzi do strategizacji czyli działania w taki sposób, by urzeczywistnić inwencyjną wizję świata, ale jednocześnie nie narazić się na ryzyko poniesienia jakiegoś rodzaju kary bądź konsekwencji.

By to zilustrować odwoływał będę się do jakościowych studiów z zakresu socjologii pracy i organizacji. Czasem studia takie określa się mianem „antropologii organizacji”, trudno jednak powiedzieć, czy rzeczywiście rozróżnienia dyscyplinarne mają głębszy, merytoryczny sens, czy też są wyłącznie pochodną podziałów akademickich. Istotny jest tu głównie jakościowy charakter owych studiów, pozwalający uchwycić sposoby widzenia świata organizacji przez pracowników – a więc pozwalający na stwierdzenie, jak przebiegają interpretacje, o których mówił Alexander. Analizy ilościowe pozwalałyby przede wszystkim na uchwycenie tego, co zobiektywizowane, a więc nie byłyby przydatne do odpowiedzi na część pytań, możliwych do postawienia w ramach wybranego tu modelu teorii działania. Z kolei ilościowe analizy opinii byłyby mocno oderwane od kontekstu, od konkretnych praktyk życia codziennego w organizacjach, które pragną uchodzić za przedsiębiorstwa wiedzy.

Badania, które będę tu przywoływał, dotyczą pracowników, którzy ze względu na wykonywany zawód pasują do etykiety pracownika wiedzy. W pierwszym rozdziale prezentowałem m.in. listę zawodów wymienianych przez Davenporta (2007); jakkolwiek przyjmuję, że kategoria „pracowników wiedzy” jest z socjologicznego punktu widzenia co najmniej wątpliwa (argumentowałem, przypomnę, że każda wszak praca wiąże się z wykorzystywaniem jakiegoś rodzaju wiedzy, nie dysponujemy „twardymi” klasyfikacjami pozwalającymi powiedzieć, kto jest pracownikiem wiedzy a kto nie i wreszcie trudno wskazać różnice między zakresem pojęciowym terminu „pracownik wiedzy” i, dobrze już w naukach społecznych zakorzenionego terminu „profesjonalista”), podejmuję tu grę na boisku przeciwnika. Zwolennicy tezy o istnieniu pracowników wiedzy z pewnością zgodziliby się, że przytaczane dalej badania właśnie o pracownikach wiedzy traktują. Sam jednak raz jeszcze podkreślę, że od terminu tego się dystansuję i wykorzystuję go jedynie jako wygodną etykietkę, nie zaś prawomocną kategorię analityczną.

Liczba badań jakościowych w organizacjach jest, rzecz jasna, olbrzymia. Mały jednak ich ułamek dotyczy organizacji, które można by określać mianem organizacji wiedzy. Często też autorzy stawiają sobie bardzo specyficzne pytania badawcze, opisując jedynie wycinek działania organizacji. W polskiej

literaturze tego rodzaju wymienić należy przede wszystkim prace: Mai Biernackiej (2009; profesjonalne tożsamości oraz procesy indywidualizacji wśród pracowników branży konsultingowej), Piotra Chomczyńskiego (2008, mobbing w przedsiębiorstwach), Małgorzaty Ciesielskiej i Agnieszki Postuły (2007; etnograficzny opis kultury organizacyjnej małej firmy z branży szkoleniowej), Anety Czapli (2006; analiza dyskursu w organizacjach z branży edukacyjnej), Waldemara Dymarczyka (2009; postrzeganie czasu pracy i łączenie pracy z życiem prywatnym oraz racjonalizacji długiego czasu pracy przez menedżerów), Jerzego Kociatkiewicza (2011; społeczne konstruowanie miejsca pracy przez informatyków), Moniki Kostery (1996; rola menedżerów w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w kontekście zmieniającego się otoczenia gospodarczego), Mikołaja Lewickiego (2007; procesy podejmowania decyzji w banku), Tomasza Ludwickiego (2011; wykorzystywanie wiedzy przez pracowników branży konsultingowej), Sławomira Mandesa (2007; badanie specyfiki polskiej kultury ekonomicznej na przykładzie firm zakładanych przez reemigrantów czyli osoby, mające doświadczenia biznesowe nabyte podczas pobytów w innych krajach) i Agnieszki Postuły (2011; etnograficzny opis szkolenia dla pracowników jako rytuału integracyjnego). Z tego rodzaju badań nie czerpiemy jednak całościowej wiedzy o organizacjach, pozwalającej na odtwarzanie funkcjonujących w nich wzorów działania w trzech interesujących mnie tu zakresach czyli działania związanego z pozorowaniem, unikaniem porażki i oporem. Odwołuję się zatem do kilku zaledwie, jednak bardzo całościowych badań jakościowych w organizacjach.

Po pierwsze, przywołuję książkę Roberta Jackalla (1988), poświęconą badaniom menedżerów kilku dużych amerykańskich przedsiębiorstw, prowadzonym jeszcze w latach 80. Jackall krytycznie analizuje sposoby funkcjonowania menedżerów, pokazując rozmaitego rodzaju moralne napięcia nieustannie wpisane w ich pracę oraz konflikty między profesjonalizmem a pragmatyzmem; z tego punktu widzenia jego książka zawiera materiał empiryczny niezmiernie pomocny w udzieleniu odpowiedzi na postawione w niniejszej rozprawie pytania.

Po drugie, przywołuję książkę Dariusza Jemielniaka (2008), poświęconą badaniom informatyków w kilku polskich i amerykańskich firmach. Jemielniak – co ważne – nie stawia sobie za cel ukazywania rozmaitych dysfunkcji przedsiębiorstw, które badał. Dysfunkcje te jednak starannie wypunktowuje. Wątek tworzenia i zarządzania własnym wizerunkiem jako nieodzownego elementu życia codziennego informatyków, pozwalającego na „sprzedanie” owoców własnej pracy jest w jego książce stale obecny. Z tego punktu widzenia dostarcza ona użytecznego materiału empirycznego, pozwalającego zilustrować wzory działania w opisywanych przedsiębiorstwach.

Po trzecie przywołuję szeroko cytowane badania Gideona Kundy (1992), prowadzone w kalifornijskim przedsiębiorstwie z branży informatycznej. Podstawowe pytanie, jakie stawiał sobie Kunda dotyczy ukrytych funkcji kultury organizacyjnej i jej wykorzystywania do kontrolowania pracy i tożsamości zatrudnionych w firmie. Interesowała go również „socjologiczna ambiwalencja” panująca w badanej firmie czyli rozmijanie się oficjalnie deklarowanych przez zarząd wartości i oficjalnie aprobowanych sposobów postępowania z codziennymi praktykami. Na marginesie dodam, że choć Kunda badał również personel pomocniczy i biurowy (np. sekretarki), wszystkie jego obserwacje, które będę dalej cytował odnoszą się wyłącznie do pracowników.

Po czwarte wreszcie, odwołuję się do książki Davida Schulmana (2007). Schulman – w odróżnieniu od wyżej cytowanych autorów – nie wychodzi od konkretnego studium przypadku czy przypadków i stawia sobie pytanie o rolę kłamstw i pozorowania w świecie pracy. Część jego książki (tu pominięta) stanowi empiryczna rekonstrukcja pracy prywatnych detektywów, dla których pozorowanie i tworzenie fałszywych wizerunków jest jednym z podstawowych narzędzi pracy. Część książki to z kolei opis niewielkiego przedsiębiorstwa (Schulman nie podaje niestety branży działalności, jednak wyraźnie wiadomo, że mamy do czynienia z firmą świadczącą profesjonalne usługi) i rozmaitego rodzaju gier wizerunkowych toczonych przez pracowników oraz menedżerów. Owe badania, dostarczające krytycznych spojrzeń na codzienne funkcjonowanie profesjonalistów w przedsiębiorstwach i wskazujące (w różnych językach teoretycznych) na istnienie napięcia między oficjalnymi



wartościami kultury organizacyjnej a praktykami koniecznymi by jakoś sobie radzić uzupełniam również odwołaniami do wybranych badań, przynoszących podobne wnioski. Raz jeszcze pragnę podkreślić, że nie interesuje mnie całościowy opis życia pracowników wiedzy w organizacjach lecz wskazanie, że istnieją empiryczne podstawy by mówić o rozmiękaniu się oficjalnych wzorów działania ze wzorami sprawnego działania pracowników, którego celem jest podtrzymywanie własnej autodefinicji jako profesjonalistów.

Jakościowy charakter danych oznacza, że wchodzimy tu w problematykę kultury organizacyjnej. Nie zamierzam jednak ujmować kultury organizacyjnej jako pochodnej wzorów kultury narodowej czy regionalnej. Inaczej mówiąc, nie interesują mnie tu różnice między przedsiębiorstwami amerykańskimi, francuskimi czy polskimi. Rozumienie kultury organizacyjnej, w którym kultura jest „czynnikiem wyjaśniającym, lub szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na różne elementy procesu zarządzania, czyli traktowana jest jako *zmienna niezależna* [podkr. aut.]” (Kostera 2005, s. 30), stosowane chociażby w głośnej książce Geerta Hofstede (2000; zob. także Hampden-Turner, Trompenaars 1998, Konecki, Chomczyński 2007) nie będzie mnie tu zajmowało. Bliżej jest mi raczej do podejścia, wedle którego „organizacja *jest* kulturą. Kultura jest więc *metaforą rdzenną* (*root metaphor*), epistemologiczną, przyjętą nie dla porównania fragmentu rzeczywistości z innym fragmentem, spoza badanej rzeczywistości, lecz dla konceptualizacji organizacji w ogóle” (Kostera 2005, s. 31). Jest oczywiste, że różne organizacje mają różne kultury. Niemniej, napięcia wynikające z traktowania wiedzy (mającej silnie niejednoznaczny i efemeryczny charakter) jako zasobu mogą być uważane za problem powszechny, z którym nie dają sobie rady przedsiębiorstwa z różnych zakątków świata i z różnych szerokości geograficznych. Właśnie opisowi owego „nieradzenia sobie” i reakcji samych pracowników a także kompetencji, które czynią owe reakcje skutecznymi będę się dalej zajmował.

### *Cholerna polityka albo nowe szaty starej biurokracji*

Pora w tym miejscu dowieść postawionej wcześniej tezy, która powiada, że przedsiębiorstwa wiedzy są organizacjami politycznymi i w taki właśnie sposób

postrzegają je pracownicy. Przy czym – co istotniejsze – ów polityczny aspekt zdecydowanie ich uwiera i jest dla nich źródłem ciągłego niezadowolenia. Nazywam przedsiębiorstwa wiedzy organizacjami politycznymi, albowiem dokonują się w nich rozmaitego rodzaju gry o zasoby – władzę, prestiż, pozycję, pieniądze czy popularność. Nie jest to zapewne zaskakujące z socjologicznego punktu widzenia – nie trzeba wszak wyznawać teorii konfliktu czy chociażby teorii pola Bourdieu, by zdawać sobie sprawę, że konkurencja o zasoby jest w zasadzie stałą i niezbywalną cechą wszystkich społecznych grup, stowarzyszeń, sieci czy organizacji. Przy czym nadmiernym redukcjonizmem wykazywaliby się zapewne ci, którzy pragnęliby całość życia w owych grupach, stowarzyszeniach, sieciach czy organizacjach sprowadzać wyłącznie do aspektu politycznego. Niemniej, teza ta kłóci się mocno z dyskursem gospodarki opartej na wiedzy.

Pisałem już, że dla dyskursu tego ważnym negatywnym punktem odniesienia są hierarchiczne, biurokratyczne struktury epoki fordyzmu; nie ma powodu, by powtarzać ową tezę w detalach. Jednym z powodów takiego a nie innego podejścia do biurokracji jest postrzeganie jej jako upolitycznionej. Sztywny podział pracy w połączeniu z hierarchicznością oznacza, zdaniem rozmaitych entuzjastów nowego modelu produkcji, że w organizacjach biurokratycznych mamy do czynienia z upolitycznieniem. Rodzą się chociażby relacje klient-patron; ci, którzy podejmują decyzje są obdarzeni szczególną władzą, mogą bowiem promować osoby niekoniecznie sprawne, ale lojalne. Fakt, że modelowy fordowski pracownik wiązał całą swą karierę z jednym miejscem pracy (naturalnie, w rzeczywistości wyglądało to zupełnie inaczej, ale niepotrzebne jest tu wchodzenie w empiryczne detale) wymuszał posłuszeństwo zarówno wobec oficjalnych reguł jak i wobec osób, które czy to ze względu na swą pozycję w strukturze organizacji, czy ze względu na nagromadzenie rozmaitych nieformalnych zasobów miały szczególnie dużo do powiedzenia. Biurokrację w dyskursach gospodarki opartej na wiedzy i w nowoczesnych ideologiach menedżerskich przedstawia się zatem jako nazbyt ustrukturyzowaną, upolitycznioną i rozliczającą jednostki wedle niemerytorycznych kryteriów. Z negatywnego wartościowania biurokracji nie musi jednak wcale wynikać, iż głęboko zmieniły się praktyki organizacyjne.

Biurokracja została wyklęta – co nie oznacza, że w rozmaitych formach nie mamy z nią cały czas do czynienia. Wszystkie wskazane powyżej zjawiska spotykamy nadal, są one jednak skrywane pod grubą warstwą menedżerskiej nowomowy. Promowany jest dystans wobec reguł, ale twarde reguły nadal obowiązują.

Pracownicy mają często okazję dowiedzieć się tego już na samym początku kariery w danym przedsiębiorstwie. Dariusz Jemielniak (2008) cytuje w swojej książce notatkę z obserwacji uczestniczącej w amerykańskiej korporacji informatycznej. Kierowniczka działu personalnego oprowadza po firmie dwóch nowych pracowników. Opowiada im o historii spółki, przy czym „często podkreśla wyjątkowość środowiska, w jakim będą mieli okazję pracować. <<Jesteście częścią małej spółki, która została celowo zaprojektowana tak, żeby była dynamiczna. Ludzie przychodzą tutaj i mówią, że wszystko jest tu w kompletnym chaosie. Ale to dlatego, że tutaj jest po prostu inaczej. Na schemacie organizacyjnym naprawdę jesteśmy niewielcy” (Jemielniak 2008, s. 79). Część zaleceń dla nowych pracowników przedstawiana jest, by tak rzec, z przymrużeniem oka. „<<Nie musicie uczyć się tego na pamięć. To zabawne, że wisi to u nas na ścianach, ale mało kto zwraca na to uwagę>>” (tamże, s. 79). Równocześnie jednak obaj „rekruci” dostają do ręki sporo materiałów z wyraźną sugestią, że powinni się z nimi zapoznać. Otrzymują też sporo formularzy do wypełnienia; kierowniczka podkreśla, że to tylko taka formalność, ale jednocześnie daje do zrozumienia, że oczekuje zwrotu wypełnionych druków. Jemielniak opatruje ową scenę trafnym komentarzem: „szczególnie interesujący wydaje się fakt, że kierowniczka działu personalnego z jednej strony w swojej retoryce bardzo silnie podkreślała brak formalizmu i przywiązywania wagi do dokumentacji, a z drugiej ewidentnie postępowała całkowicie zgodnie ze schematem, w dodatku umiejętnie i gładko wdrażając nowych pracowników w dość rozbudowany system procedur i wymogów. Uderzające było orwellowskie <<dwumyślenie>> [kierowniczkę] i rozdźwięk między oficjalną polityką formy, a pozornie nieoficjalnym <<puszczaniem oka>> do pracowników” (tamże, s. 79). Mówiąc ostrzej, struktury biurokratyczne w organizacjach są w znacznym stopniu ukrywane, a maską dla nich są rozmaitego rodzaju dyskursy – otwartości, innowacji, indywidualnej

inicjatywy, współpracy i teamworku. Pracownicy mają być kreatywni, rzutcy i dynamiczni; nic nie może ich krępować. Gra ma jednak swoje reguły – i biada tym, którzy nie zechcą bądź nie zdołają się do nich przystosować. „Wszystkie analizowane organizacje – podsumowuje Jemielniak – w wypowiedziach swoich menedżerów, wyrażały przekonanie, że są <<bardzo przedsiębiorcze>>, <<mało skostniałe>> i <<niebiurokratyczne>>. Dyskurs post- (lub anty-) biurokratyczny miał zatem być może w opisanym przypadku charakter mocno propagandowy – polegał na <<zdefiniowaniu terenu kulturowego>> i przedstawieniu procedur w taki sposób, aby rozmówcy mieli wrażenie, że sama organizacja (będąca wszakże ich autorem) postrzega je jako swoiste <<zło konieczne>>. Paradoksalnie, organizacja uboższa w procedury miałaby potencjalnie w podobnej sytuacji gorszy obraz: nie mogłaby <<nieoficjalnie>> (choć w istocie, rzecz jasna, w ściśle określonych i zaaprobowanych przez kierownictwo granicach) stwarzać pozorów wychodzenia naprzeciw potrzebom pracowników i zwalniania ich z niektórych wymogów formalnych (częściowo być może stworzonych właśnie po to, by można było z nich zwalniać” (tamże, s. 80).

Inny przykład znajdujemy w przypadku tego, co określa się angielskim terminem *dress code* – na język polski tłumaczyć można to jako akceptowany sposób ubierania się przez członków organizacji. W wielu współczesnych przedsiębiorstwach odchodzi się od wymagania od wszystkich formalnego stroju (garnitur dla mężczyzn, garsonka dla kobiet). Pracownicy mogą nosić się wedle uznania. Często wręcz możliwość omijania formalnych reguł ubioru stanowi nagrodę i symbol statusu. Jeśli firma prowadzi masową sprzedaż jest niemal pewne, że osoby pracujące w salonach sprzedaży, a więc stojące relatywnie nisko w hierarchii, będą musiały nosić specjalne, ujednolicone stroje na okoliczność kontaktów z klientami. Natomiast pracownicy wykonujący pracę koncepcyjną – projektanci, programiści, inżynierowie – zyskują przywilej ubierania się w sposób, który uznają za stosowny. Pozwala im się wręcz wyznawać pewną pogardę dla sztywnego *dress code'u*; ową pogardę interpretować można jako kolejną próbę odróżnienia się od „typowych”, tradycyjnych organizacji, gdzie każdy musi mieć swój „mundur”. Standaryzacja stroju to cecha charakterystyczna organizacji nowoczesnego społeczeństwa.

Więzienny pasiak, kombinezon robotnika, szpitalna piżama, wojskowy uniform, garnitur urzędnika – wszystko to symbole zaskorupiałych instytucji, które próbują odebrać swym „poddanym” jakąkolwiek indywidualność. W wielu współczesnych przedsiębiorstwach celowo odchodzi się więc od tego; oznaką swobody pracownika jest to, że może chodzić ubrany jak tylko mu się podoba. Kłopot jednak w tym, by ów ubiór podobał się także innym. W rzeczywistości bowiem pracownicy często muszą starać się świadomie kontrolować to, w jaki sposób odebrana zostać może ich garderoba. Z jednej strony, jeśli strój rzeczywiście staje się oznaką uprzywilejowanego statusu, powinien być ostentacyjnie nieformalny – powinien stanowić symbol wyluzowania. Włożenie garnituru przestaje być dostępną opcją; Jemielniak opisuje, że pracownicy w garniturach często bywają przedmiotem kpin i docinek ze strony innych (przykładowo, słuchać muszą zaczepki typu „żenisz się?” albo „zamierzasz się dziś oświadczyć?”). Jednak zbyt swobodne ubranie może zostać uznane za oznakę niechlujstwa, a ocena ta rozciągnięta zostać może na całą osobę pracownika i jakość wykonywanej przez niego roboty. Zarzut niechlujstwa może też stać się dodatkowym obciążeniem dla osoby, która i tak już w jakiś sposób „podpadła”, dała się poznać od złej strony lub próbuje wykręcić się od porażki. W przedsiębiorstwach, gdzie ocenie pracowników towarzyszy tworzenie ich psychologicznego profilu (wedle rzekomo naukowych podstaw) strój może być interpretowany jako oznaka rozmaitych, nie zawsze pożądanых cech osobowości; mężczyzna noszący bojówki, preferujący kolor khaki czy w ogóle rozmaitego rodzaju militarne akcesoria ryzykuje, że zostanie to odczytane jako przejaw agresywnego nastawienia lub ukrytych skłonności do przemocy – nawet jeśli w rzeczywistości mężczyzna ów jest ucieleśnieniem łagodności i po prostu lubi ubierać się w taki sposób (w końcu nawet Freud miał ponoć zauważyć pewnego razu, że czasem cygaro jest po prostu cygarem). W przypadku kobiet z kolei głównym ryzykiem jest wybór stroju, który uznany zostać może za nadmiernie wyzywający; często w organizacjach (mniej lub bardziej pozorne) zachęty do wyrażania własnej indywidualności rozbijają się o kwestie seksualności. Inaczej mówiąc, seksualność pozostaje – w sferze oficjalnej – tematem tabu; jest tym obszarem życia, którego jednostka wyrażać nie powinna.

Nawet więc w przypadku sposobu noszenia się mamy do czynienia z koniecznością podejmowania rozmaitych decyzji i wyborów, które mogą mieć polityczne konsekwencje. Pracownicy muszą w odpowiedni sposób zinterpretować sytuację, muszą zorientować się, jakiego rodzaju strój jest „dostatecznie luzacki”, jaki zaś strój przysporzyć może im kłopotów. Inaczej mówiąc, muszą odczytać kulturowe zasady postępowania, panujące w ich przedsiębiorstwie, które to zasady są zobiektywizowane i od których zależą standardy trafego postępowania. Muszą też wykazać się sprawnością jeśli chodzi o planowanie swego działania w tak zdefiniowanej sytuacji; muszą rozstrzygnąć, na ile skłonni są świadomie zaryzykować kłopoty i wybrać strój, który im pasuje. Ujawnia się tu jedna z podstawowych umiejętności: umiejętność rozstrzygnięcia, czy pragnę rzucić wyzwanie regułom, postępując zgodnie z oficjalnymi obietnicami, czy też lepiej jednak postawić na kontrolowany konformizm. Inaczej mówiąc, umiejętność rozstrzygnięcia, gdzie są granice mojej wolności i jak daleko wolno mi się posunąć, nim moje postępowanie zacznie wiązać się z niepożądanymi konsekwencjami. Konieczne jest tu więc strategiczne zarządzanie oficjalnymi i nieoficjalnymi typizacjami (trzeba dobrze znać oficjalny *dress code* przedsiębiorstwa i – z drugiej strony – akceptowalne normy ubioru panujące wśród współpracowników) i odpowiednia inwencja, tj. odkrycie sposobów ubierania się, które nie będą ani oficjalnych, ani nieoficjalnych norm nadmiernie naruszać.

By zatem raz jeszcze powtórzyć – organizacje, choć usilnie starają się temu zaprzeczyć, mają istotny wymiar polityczny. Na fakt ten pracownicy skłonni są utyskiwać. W ich mniemaniu polityka przeszkadza w porządnym wykonywaniu swojej pracy. Wiąże się z dokonywaniem licznych wysiłków, by uniknąć arbitralnych (a w każdym razie uchodzących za arbitralne, jak w przykładzie z *dress code'm*) ocen innych członków organizacji, szczególnie przełożonych. Polityczne życie organizacji sprawia, że jeśli odniesie się sukces trzeba chronić go przed osobami, które niezasłużenie mogą przypisać sobie współudział a wręcz całą zań odpowiedzialność. Sprawia, że trzeba chronić się przed oskarżeniem o porażkę, gdy wszyscy będą próbowali wykręcić się od rozliczeń w przypadku niepowodzenia. Wszystko to traktowane jest przez

pracowników jako nieprofesjonalne i nie dające się pogodzić z profesjonalnymi standardami wykonywanej pracy.

Dowodem tego jest chociażby nastawienie wobec osób, piastujących stanowiska menedżerskie. Informatycy badani przez Dariusza Jemielniaka z reguły skłonni byli twierdzić, że bycie menedżerem to w zasadzie czysta polityka – a więc po prostu bezsensowna robota. „Menedżer ma chodzić na zebrania, ładnie się uśmiechać, a później się pomądrzyć o rzeczach, na których się nie zna” – to jedna z przywoływanych opinii. Inny rozmówca ujmował rzecz jeszcze dosadniej: „No bo kto to jest menedżer? To jest zwykle człowiek, który nie umie tak naprawdę nic konkretnego, no to idzie sobie na takie ogólne studia, trochę liżnie ekonomii, trochę liżnie prawa, trochę socjologii i później mu się zdaje, że jak jeszcze ma jakieś podstawowe pojęcie o technologii to może zarządzać ludźmi, którzy faktycznie coś potrafią” (tamże, s. 113). Ogólnie, menedżerom odmawia się podstawowej wiedzy o technicznej stronie produkcji. Menedżer nie ma dla fachowego pracownika autorytetu; jego władza wynika tylko i wyłącznie z formalnej pozycji. Komentując powyższe cytaty Jemielniak stwierdza, że jego rozmówcy trwają w przekonaniu, że „osoby na stanowiskach kierowniczych są co do zasady dyletantami. Przekonanie to dobrze wpisuje się w teorię konfliktu profesjonalistów z menedżerami. Eksperci nierzadko cierpią na <<syndrom Boga>>, przejawiający się między innymi także całkowitym lekceważeniem wobec osób, które nie mają kompetencji w ich dyscyplinie. Podobna perspektywa nie jest niczym szczególnym u pracowników którzy – na przykład księgowi w badaniach Louisa R. Pondy’ego mieli powiedzonko, że ich zadaniem jest <<ochrona przedsiębiorstwa przed menedżerami>>” (tamże, s. 114). Inaczej mówiąc, menedżerowie postrzegani są głównie jako gracze polityczni, utrudniający często fachową pracę i, co gorsza, przypisujący sobie zasługi, gdy tylko zadanie zostaje pomyślnie zrealizowane. Wizerunek ten jest o tyle interesujący, że do pewnego stopnia przeczą mu fakty. Jakkolwiek ogólna opinia o menedżerach jest zła, wiele osób powiada, że akurat oni nie mają powodu do narzekań, mają bowiem dobrą i rzeczową relację z przełożonym. Inaczej mówiąc, niechęć do menedżerów jest raczej wynikiem pewnej kulturowo ugruntowanej postawy, niekoniecznie zaś własnych doświadczeń.

Typizacja roli społecznej menedżera jako roli politycznej może jednak przekładać się na procesy strategizacji uruchamiane przez pracowników w konkretnych działaniach.

Ponadto w wielu przedsiębiorstwach – prawidłowość ta potwierdzała się także w organizacjach studiowanych przez Jemielniaka – menedżerami są przeważnie byli pracownicy techniczni. To samo zauważał już Gideon Kunda w swoim klasycznym i często cytowanym antropologicznym badaniu jednej z firm z Doliny Krzemowej. Menedżerowie w tym badaniu nie są ludźmi z zewnątrz, są inżynierami z awansu. Dla innych inżynierów oznacza to jednak zaprzedenie się i komentowane jest jako „przejście na ciemną stronę mocy”. Zdaniem pracowników technicznych podjęcie pracy na stanowisku menedżerskim z konieczności oznacza, że nie można już skupiać się tak mocno jak dotychczas na rozwijaniu swych kwalifikacji technicznych, z natury rzeczy traci się więc legitymizację do kierowania, nadzorowania i ewaluowania fachowej pracy innych osób. Pracownicy, powiada Kunda, w różny sposób interpretują tego rodzaju tranzycje; tłumaczą je wypaleniem zawodowym, ambicją, znudzeniem wykonywaną pracą. Generalnie jednak ocena pozostaje negatywna, co – może wręcz nazbyt dosadnie – wyraża następujący cytat: „wszyscy zgadzają się, że ceną jest zaangażowanie w <<politykę i w ogóle całe to gówno>>” (Kunda 1992, s. 41).

Kolejnym dowodem niechęci do politycznej strony życia w organizacjach jest fakt, że osoby, decydujące się na pracę w charakterze *freelancera* często motywują to właśnie pragnieniem uniknięcia zaangażowania w korporacyjne gry (Barley, Kunda 2004). Uważają, że lepiej być kimś z zewnątrz, być wolnym od obowiązujących w przedsiębiorstwie rytuałów (zebrań, spotkań motywacyjnych odgórnie organizowanych zabaw integracyjnych etc.). *Freelancer* w opinii większości pracowników jest w lepszej sytuacji, wynajmowany jest bowiem do realizacji konkretnego zadania, nie musi nieustannie troszczyć się o swą reputację w danej firmie, nie wiąże bowiem z ową firmą swę przyszłości. Nie musi być wobec nikogo lojalny, po prostu wykonuje swą pracę, póki projekt nie dobiegnie końca i człowiek nie przerzuci się do innego zadania w innym przedsiębiorstwie. Status *freelancera* jest więc dla wielu obiektem pożądania i zazdrości, pracownicy wyobrażają sobie



bowiem (nie do końca trafnie), że pozwala on po prostu na skupienie się na pracy i wolność od kompromisów między standardami profesjonalizmu a ciągłą sprawnością w korporacyjnych rozgrywkach.

### *Autentyczność i dystans*

Niechęć do polityki sprawia, że kluczowego znaczenia nabiera kwestia autentyczności. Autentyczność oznacza tu tyle, co bycie sobą, wolność od technik panującego w organizacji nadzoru, wolność od udawania, odgrywania ról, od kombinowania. Jest to, wedle kodu kulturowego podzielanego przez pracowników (który to kod należy zdecydowanie odróżniać od sztucznie wytworzonych kultur organizacyjnych) wartość zdecydowanie pozytywna. To, co czyni autentyczność cenną, to fakt, że jest niezwykle rzadka; nieczęsto przychodzą momenty bądź sytuacje, w których można sobie na nią pozwolić. Pracownicy zakładają przy tym, że inni z reguły nie są autentyczni, że są uwikłani w politykę. Napięcie między profesjonalnym a politycznym sprawia, że to, co polityczne, staje się bardziej widoczne, że polityką wyjaśnia się rozmaite niepożądane zjawiska dookoła. Obietnice pracy wolnej od tego typu gier sprawiają głównie, że konieczność angażowania się w gry jest odczuwana dużo bardziej dotkliwie. Stąd można mówić o tym, że w systemie kulturowym organizacji mamy de facto do czynienia z założeniem, że inni nie są autentyczni. „Poszliśmy na to zebranie. Konsultant prowadził sesję na temat tego <<co czujemy wobec siebie nawzajem>>. Ludzie coś mówili. Ale to wszystko nie jest prawdziwe. To po prostu okazja by sprawdzić, jak radzisz sobie w tego typu sytuacjach. Jediną osobą, która wzięła poważnie całe to kalifornijskie wazeliniarstwo był sam konsultant. Gdyby mi płacili półtora tysiąca dziennie też bym uwierzył” (tamże, s. 186). Inny pracownik opowiada, że gdy tylko jego szef zaczyna zachowywać się w miły i sympatyczny sposób wiadomo, że zbliżają się kłopoty i należy wzmóc ostrożność. Z punktu widzenia socjologii autentyczność jest zapewne kategorią mocno podejrzaną; człowiek zawsze musi wszak zgadzać się na rozmaite kompromisy i przejawiać postawę konformistyczną. Co więcej nie jest pewne, czym miałyby być jedna, prawdziwa esencja jednostki – ta wszak, wedle założeń socjologii,

również jest ukształtowana społecznie. Niemniej, by powtórzyć raz jeszcze, autentyczność zdecydowanie wpisuje się w system kulturowy podzielany przez pracowników wiedzy i jest postrzegana pozytywnie, głównie dlatego, że dotyczy świata poza znienawidzoną polityką.

W organizacjach, o których tu mowa, procentuje jednak przeciwna postawa, którą Martin Kilduff i David Krackhardt (2008) określają mianem „monitorowania siebie” (*self-monitoring*). Tym, co różnicuje jednostki jest gotowość do samokontroli, do nadzorowania naszego postępowania i naszej autoekspresji – lub, inaczej mówiąc, „aktywne konstruowanie swego publicznego „ja” służące osiągnięciu swych celów” (tamże, s. 133-134). Część pracowników nie jest skłonna płacić tego rodzaju ceny; interpretując rzeczywistość i dokonując strategizacji decydują się orientować właśnie na kulturową wartość autentyczności. Muszą jednak liczyć się wówczas z kosztami. Kilduff i Krackhardt, na podstawie ilościowej analizy sieciowej stwierdzają bowiem, że jednostki bardziej gotowe do monitorowania siebie osiągają w organizacjach większe sukcesy. Zajmują też korzystniejsze pozycje w organizacyjnych sieciach. Co więcej, zależność ta daje się zaobserwować na wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji. Ludzie samoświadomi, intensywnie zarządzający swym wizerunkiem osiągają więcej aniżeli ci, którzy po prostu starają się postępować zgodnie ze współczesną mantrą „bądź sobą”. Efekt ten jest niezależny od pozycji, którą w formalnej strukturze organizacji jednostka zajmuje. Ci, którzy silniej się kontrolują na wszystkich poziomach organizacji osiągają więcej, aniżeli ci, którzy monitoring siebie praktykują w mniejszym stopniu.

Fakt ten ma dwojakiego rodzaju konsekwencje, istotne z punktu widzenia dalszych tez. Po pierwsze, autentyczność jest ważną postawą w nieformalnych kontaktach ze współpracownikami. Bycie postrzeganym przez współpracowników jako osoba, która od polityki dystansuje się jak tylko może, jako osoba, która nie udaje (a przynajmniej stara się nie udawać) jest istotne z punktu widzenia własnego wizerunku, szczególnie wśród osób o podobnej pozycji. Autentyczność jest więc tym, co pomaga budować jednostce rozmaitego rodzaju koalicje i więzi. Jest tym, co usprawnia komunikację między jednostkami, a więc pozwala w bardziej efektywny sposób budować

nieoficjalne typizacje czyli wymieniać wiedzę potrzebne do redukowania złożoności i dzięki temu pozwala na sprawniejsze zarządzanie swym zasobem wiedzy. W tym sensie autentyczność może ułatwiać jednostkom działanie i zwiększać dostępność niezbędnych kompetencji. Pozwala uwspólniać wiedzę i – dzięki temu – skuteczniej uprawiać znienawidzoną politykę. Ważną cechą przedsiębiorstw wiedzy jest zatem istnienie rozbudowanej sfery nieformalnych kontaktów, rozmaitego rodzaju sojuszy i koalicji między pracownikami. Pracownicy integrują się nawzajem w grupy, oparte przede wszystkim na wspólnej niechęci wobec korporacyjnych gier. Grupy takie niejednokrotnie będą tu jeszcze omawiane. Solidarność pracowników, stanowiąca istotne otoczenie społecznego systemu działania, wyznacza pewne wzory skutecznego działania, daje lepszy dostęp do pewnego rodzaju nieoficjalnych typizacji (tj. typizacji podejmowanych przez współpracowników), co z kolei pozwala lepiej owymi typizacjami zarządzać i sprawniej określać możliwości inwencji oraz wyznaczać trafne strategizacje. Gdy jesteśmy zgranym zespołem, nasze wewnętrzne normy i reguły gry są lepiej znane, solidarni współpracownicy stają się bardziej przewidywalni. Wzory realnego działania – zwłaszcza działania, którego partnerami lub adresatami są współpracownicy – stają się zatem o tyle dostępnejsze, że lepiej je rozpoznajemy właśnie dzięki silniejszej grupowej solidarności.

Z drugiej jednak strony fakt, że autentyczność jest cenna bywa wykorzystywany w ramach strategizacji. Autentyczność warto udawać, choćby po to, by ulepszyć własny wizerunek. Inaczej mówiąc, autentyczność może być instrumentalizowana przez jednostki o wysokiej zdolności do monitorowania siebie. Należy zatem dobrze autentyczność pozorować, albo potrzebna jest umiejętność wyczucia, kiedy można i warto sobie na bardziej szczere i autentyczne zachowania pozwolić, kiedy mogą one zaprocentować, a kiedy mogą przynosić szkody. Kategoria autentyczności jako element kodu kulturowego a więc otoczenia działania dostarczanego przez system kulturowy okazuje się zatem w organizacjach wiedzy fundamentalnie ważna. Zarządzanie własną autentycznością uznać można za coś w rodzaju metakompetencji, obecnej i usprawniającej wiele partykularnych działań

podejmowanych przez jednostki i zwiększającej prawdopodobieństwo, że owe działania doprowadzą do sukcesu, zwiększającej trafność owych działań.

Drugą tego rodzaju metakompetencją, na co wskazuje Gideon Kunda, jest kompetencja dystansowania. Pisał Kunda: „żadna z osób [które badałem] nie daje się w łatwy sposób zaklasyfikować jako osoba akceptująca bądź odrzucająca rolę poddanego tyranii lub rolę beneficjenta korzystnego otoczenia. Wszyscy natomiast zdają się być bardzo ambiwalentnie nastawieni co do charakteru swego zaangażowania. Znają oczekiwania firmy i ich znaczenie. Choć manifestują oznaki ich akceptacji, równocześnie starają się postępować ostrożnie a nawet cynicznie” (Kunda 1992, s. 21). Dystansowanie istotne jest po pierwsze jako strategia umacniania profesjonalnych standardów. Paradoksalnie, w codziennej komunikacji (nie w komunikacji z przełożonymi) dobrze dystansować się od sukcesów firmy, podkreślać ciągle niezadowolenie z sytuacji i manifestować nieusatisfakcjonowanie. „Wydaje nam się, że firma jest w okropnej kondycji, a przecież tak naprawdę jest w świetnej kondycji – mówi jeden z badanych Kundy. – Jesteśmy bardzo samokrytyczni i uwielbiamy się dołować. Wszyscy wyznają postawę typu <<rzeczy mają się fatalnie>>” (tamże, s. 138). Emocjonalne dystansowanie staje się istotne w sytuacji napięcia między politycznością a profesjonalizmem. Dobrze jest interpretować otaczającą rzeczywistość jako marną. Dobrze jest ją podważać i kwestionować, nawet jeśli jest to udawanie (często przed samymi sobą). Jeśli bowiem pracownicy będą wykazywać nadmierne przywiązanie do cnót profesjonalizmu, jeśli wartości te staną się zbyt mocno cenione, mogą przypłacić to poważnymi konsekwencjami emocjonalnymi i osobistymi; może to stać się jedną z przyczyn tzw. wypalenia zawodowego. Dlatego właśnie cenną rzeczą jest takie a nie inne postrzeganie otoczenia. Z drugiej strony należy, naturalnie, wykazywać pewną ostrożność w manifestowaniu tak rozumianego niezadowolenia, bowiem w wypadku porażki zbytne malkontenctwo i umniejszanie wartości własnej pracy mogą łatwo obrócić się przeciwko jednostce.

Istotne są też jednak inne wymiary dystansowania. Zdolność dystansowania jest tym, co w ogóle umożliwia podejmowanie zachowań niezgodnych z oficjalnymi regułami, lecz pożądanymi, cennymi lub wręcz koniecznymi z

punktu widzenia jednostki. Tak naprawdę Kunda powiada więc, że nie da się racjonalnie postępować wedle oficjalnych reguł przedsiębiorstwa z pełnym zaangażowaniem. Tym, co różnicuje pracowników wiedzy, jest zdolność oddzielenia sytuacji, w których grają rolę na użytek innych i sytuacji, w których z przekonaniem robią to, co robić powinni. Z emocjonalnego punktu widzenia trwanie w ciągłym dystansie jest rzeczą niemożliwą; praca, choćby ze względu na czas, jaki zajmuje i na jej znaczenie dla indywidualnych tożsamości, jest zbyt istotna w życiu człowieka, by dało się bez istotnych osobistych konsekwencji pozostawać wobec niej zdystansowanym. Z drugiej strony rozmaici „boży szaleńcy” gospodarki opartej na wiedzy daleko nie zajdą; pewna doza cynizmu wydaje się być nieodzowna. Oczywiście, z logicznego punktu widzenia absurdem byłoby stwierdzenie, że mamy tu do czynienia z jakimś rodzajem świadomą, urefleksyjnioną decyzją jednostki. Nie da się podjąć decyzji o zaangażowaniu, nie da się przekonać samego siebie, że będziemy postępować w sposób szczerzy i autentyczny. Niemniej, sprawna jednostka nieświadomie interpretuje świat dookoła siebie w taki sposób, by pozwolić sobie na zaangażowanie wtedy, gdy jest to rozsądne i na dystansowanie wtedy, kiedy jest to korzystne. Kluczową rzeczą dla „konstruowania i prezentacji swej organizacyjnej jaźni [self] jest kontrolowanie nietrwałej równowagi między przyjmowaniem roli i dystansowaniem się od roli” (tamże, s. 192). Tu również zatem mamy do czynienia z metakompetencją czy inaczej metadziałaniem mogącym przebiegać w sposób bardziej lub mniej sprawny. Dystansowanie – czyli specyficzna typizacja własnej roli w przedsiębiorstwie – pozwala lepiej osiągać podstawowy cel, o którym tu mowa czyli samodzielne realizowanie obietnic, związanych ze statusem pracownika wiedzy. Jeśli w całości przyjmie się oficjalną rolę, będzie się skazanym na postępowanie wedle wzorów działania, które owych obietnic nie spełniają. Jeśli natomiast zachowa się dystans, lepiej będzie można interpretować organizacyjne reguły i korzystać z szerszego wachlarza strategizacji.

## *Pozorowanie*

Przejdźmy teraz do ściślejszego omówienia działań polegających na pozorowaniu. Zajmować będę się tu, najogólniej rzecz biorąc, udawaniem dobrego pracownika, dobrego kolegi i dobrego menedżera. Strategie pozorowania zależą bowiem od tego, kim jest publiczność, przed kim odgrywamy swoją rolę. W przedsiębiorstwach wiedzy na udawanie skazani są praktycznie wszyscy. Szeregowi pracownicy muszą, jeśli chcą utrzymać lub poprawić swą pozycję muszą udawać przed swoimi przełożonymi. Przełożeni muszą z kolei udawać przed pracownikami. Wreszcie, osoby o równym statusie muszą nierzadko udawać przed sobą nawzajem, prowadzi to bowiem do rozmaitych korzyści i zwiększa szanse lepszego uplasowania się w organizacyjnej sieci a więc zwiększa nieformalny wpływ na panujące w organizacji reguły. Istotne by podkreślić, że nie ma w zasadzie takich segmentów organizacji, które od udawania byłyby wolne. Żadna pozycja nie daje możliwości postępowania w sposób – by użyć niezwykle kontrowersyjnego słowa – „prawdziwy”. Co najwyżej można liczyć na zbudowanie jakiejś koalicji pozorantów, grupy ludzi, z którymi wspólnie podejmuje się działania, mające na celu świadome wytworzenie fałszywego wizerunku członków owej grupy. Wracamy tu znów do kwestii ról społecznych jako ważnego elementu społecznego otoczenia systemu działania. Własna rola oraz role naszych partnerów określają, jakiego rodzaju interpretacje i strategizacje są trafne. Inaczej musimy postępować w zależności od tego, z kim mamy do czynienia – co oczywiście jest całkowitym truizmem, jeśli jednak wspomnieć ponownie o rozmyciu podziału pracy w nowoczesnych organizacjach sprawy bardziej się komplikują. Warunkiem skutecznego działania jest bowiem właściwe czytanie oczekiwań, związanych z poszczególnymi rolami. Musimy wiedzieć, czego typowy przełożony oczekuje od typowego pracownika i czego typowy współpracownik oczekuje od typowego współpracownika. Jeśli oczekiwania typowego przełożonego bądź typowego współpracownika nie pokrywają się z oficjalnymi wartościami kultury, uruchamiana zostaje inwencja. Gdy na przykład zostaną oceniony nie wedle

kryteriów merytorycznej jakości mojego produktu ale według kryteriów politycznych, moje kulturowo ugruntowane oczekiwania zostaną naruszone i muszę w jakiś sposób na nowo, inwencyjnie, zdefiniować sytuację, w której się znajduję. Inwencja oznacza, że trzeba modyfikować oczekiwania związane z naszą rolą. Inwencyjna interpretacja prowadzi do strategizacji, w której postępuje się wbrew roli, ale w taki sposób, by móc osiągać oczekiwane cele.

Uciec przed pozorowaniem się nie da, przede wszystkim ze względu na to, że w przedsiębiorstwach wiedzy spotykamy niezwykle skomplikowane sieci lojalności. Po części lojalność okazywać trzeba przełożonym – z tego wszak, jak już wspominałem, jest się często rozliczanym. Z drugiej jednak strony, lojalność taka może wymagać postępowania, które nie będzie pomyślnie oceniane przez innych szeregowych pracowników. Strategizacja uwzględniać musi zatem różnorodność uwagę różne kryteria oceny: z jednej strony, dobrze jest uchodzić za porządnego i lojalnego współpracownika, z drugiej strony dobrze jest uchodzić za porządnego i lojalnego podwładnego – a tych dwóch rzeczy wcale nie daje się łatwo pogodzić. Kluczowego znaczenia nabiera tu więc właśnie inwencja.

Dariusz Jemielniak w swoich badaniach postanowił zestawić oceny dokonywane w jednym z przedsiębiorstw z branży informatycznej przez menedżerów i współpracowników, poprosił więc obie grupy o stworzenie listy najlepszych programistów zatrudnionych w firmie. Dodatkowo odpowiedzi te zestawił z wynikami formalnej oceny pracowniczej, uzyskanymi z działu personalnego. Odpowiedzi obu grup okazały się w sporym stopniu różne. Menedżerowie wskazywali przeważnie osoby, które najlepiej wypadły w ocenie formalnej. Sami programiści natomiast przedstawiali inną nieco listę – przy czym dla nich głównym kryterium pozytywnej oceny była życzliwość i chęć pomagania sobie nawzajem. Inaczej mówiąc, menedżerowie stawiali raczej na wyraziste, indywidualne osiągnięcia, programiści tymczasem cenili sobie jakość współpracy, uwspólnianie wiedzy i solidarność (Jemielniak 2008). Dużo większy nacisk kładli na cechy, charakterystyczne dla fachowców, o których pisze Sennett (2010a), a więc gotowość do poświęcenia swoich własnych ambicji na rzecz wykonania dobrej roboty (co łatwiejsze bywa w zespole,

aniżeli w pojedynkę), kooperację zamiast konkurencji i nastawienie na grupę czy wspólnotę.

Niezmiernie interesujące są w tym kontekście również ustalenia Kilduffa i Krackhardta (2008). Dowodzą oni, że jednostka, która – w opinii innych – ma wysoko postawionych przyjaciół, jest częściej oceniana przez współpracowników jako *high-performer*. Efekt ten jest przy tym kompletnie niezależny, czy rzeczywiście między jednostką a owymi „wysoko postawionymi” pracownikami mamy do czynienia z przyjaźnią czy ściślejszą współpracą. „Bycie postrzeganym jako przyjaciel osoby z wyższego szczebla organizacji poprawia reputację jednostki jako porządnego pracownika [*high performer*], przy czym autentyczne nawiązanie takiej przyjaźni okazało się nie mieć żadnego istotnego wpływu na reputację” (tamże, s. 54). Wystarczy uchodzić za „krewnego i znajomego królika” by cieszyć się dobrą reputacją u kolegów. Nie musi to wynikać wyłącznie ze zwykłego snobizmu. Przyjaźń z tego rodzaju osobami interpretowana jest jako możliwość dostępu do ich wiedzy i doświadczeń, możliwość konsultowania z nimi swoich problemów i uzyskiwania ich porad. Jeśli więc inni myślą, że nawiązaliśmy bliższą współpracę z osobą, która oceniana jest jako dobry pracownik zakładają, że dzięki owej współpracy sporo się nauczymy, a więc przełoży się to pozytywnie na nasze zdolności i naszą fachowość.

Na marginesie zauważmy, że ustalenia te informują nas nie tylko o wewnątrzorganizacyjnym zróżnicowaniu kryteriów oceny, ale także ukazują jedno z potencjalnie ważnych działań strategicznych jednostki. Skoro warto uchodzić za przyjaciela osób wysoko postawionych, sporego znaczenia nabiera kompetencja trafnego czytania struktury organizacyjnej. Trzeba w interpretacji swego otoczenia określić, które osoby mogą być szczególnie cenne jako przyjaciele i sojusznicy i, w strategizacji, obmyślić postępowanie, które może sprawić, aby inni zaczęli nas postrzegać właśnie jako przyjaciół i sojuszników tychże osób. Osobną kwestią jest to, czy przyjaźń rzeczywiście postaramy się zawrzeć. Nie jest też w tym momencie interesujące, czy wśród pracowników wiedzy cynizm rozpowszechniony jest tak dalece, że co do zasady decydują się na pozorowanie przyjaźni, nie podejmując jednocześnie żadnych starań, by ową przyjaźń faktycznie nawiązać. To, co robią konkretne



jednostki, nie musi nas tu interesować. Grunt, że na poziomie faktów społecznych możemy – odwołując się do badań Kilduffa i Krackhardta – zidentyfikować pewien zobiektywizowany mechanizm poprawy wizerunku jednostki w oczach jej współpracowników. Jednostki, które dobrze odgadną, kto mógłby być dobrym przyjacielem i które sprawnie manipulując swym wizerunkiem stwarzają wrażenie, że przyjaźń tę zawarli mają większe szanse sukcesu, polegającego na wypracowaniu sobie lepszej pozycji w sieci, gwarantującej większy wpływ na działanie organizacji (przynajmniej jej nieformalnej strony).

Wracając do problemu podwójnej lojalności, należy zauważyć, że pojawia się on już na początkowym etapie kariery w danej organizacji, tj. na etapie rekrutacji nowego pracownika. Nowi pracownicy, co zostało niejednokrotnie dostrzeżone przez badaczy, pozornie zachęceni są do zadawania pytań, zasięgania rad w razie rozmaitych problemów. W rzeczywistości jednak nie jest to dobrze widziane. Jeśli już pytanie się pojawi, często spotyka się z nieprzychylną reakcją; owszem, trener czy mentor udziela odpowiedzi, ale w taki sposób, by pytający wiedział, że źle zrobił dopytując. „Jedną z nieformalnych reguł jest unikanie <<zawracania głowy>> przełożonym rozmaitymi pytaniami, czasem jednak musisz o coś dopytać, by móc kompetentnie wykonywać swą pracę. Te społeczne sprzeczności stawiają pojedynczych pracowników w sytuacji, w której formalne i nieformalne normy dotyczące zachowań stają ze sobą w konflikcie. Wyjściem jest pozorowanie [...] i udawanie przed przełożonym, że wiesz co robisz, dopóki nie znajdziesz sposobu, by odpowiedzi na twoje pytania uzyskać skądinąd” (Shulman 2007, s. 77). Problem ten dotyczy także – a może szczególnie – osób, które podejmują w danej organizacji pracę tymczasową w celu zrealizowania konkretnego zadania. Gideon Kunda i Stephen Barley przytaczają relacje takich osób. „<<Lepiej, żebyś dobrze zaczął>> radzi Mary Keely. <<Jeśli drugiego dnia nie widać jakichś rezultatów, pozbędą się ciebie. Nie po to cię zatrudniają, żebyś się uczył; zatrudniają cię, żebyś wykonywał swoją robotę. Nie ma więc okazji, by się zaaklimatyzować”. Inna rozmówczyni dodawała: „<<Nie wiesz, gdzie jest łazienka, musisz wiedzieć, gdzie są serwery, jak są skonfigurowane drukarki>> [...]. Menedżerowie i stali pracownicy rzadko

skłonni są dawać pracownikom zleceńbiorcom dużo czasu na przystosowanie. <<Czasem bywają wręcz nieuprzejmi. Mówią: ‘Jak możesz tego nie wiedzieć? Głupia jesteś? Powinnaś to wiedzieć! Po co cię zatrudnialiśmy?’>>” (Kunda, Barley 2004, s. 178). Lepiej więc nie przyznawać się do jakiegokolwiek niewiedzy i nie zadawać pytań.

Shulman (2007) wskazuje, że z punktu widzenia osób formalnie odpowiedzialnych za socjalizację i w ogóle przełożonych układ taki jest jak najbardziej funkcjonalny. Dlaczego? Sprawa jest prosta. Przełożony daje pracownikom zadanie, przy czym sporo rzeczy pozostawia niedopowiedzianymi. Pozornie zachęca pracowników, by ci nie wahali się prosić o dowolne doprecyzowanie. W istocie jednak każdy wie, że owa zachęta jest tylko „na pokaz”. W ten sposób zadanie pozostaje niedookreślone; pracownicy muszą sami sporo rzeczy „odczytać”. I każdy z nich wie, że jeśli akurat na niego padnie podejrzenie, że źle odczytał, przełożony będzie miał możliwość powiedzenia mu: „dlaczego w takim razie nie dopytałeś?” (2007, s. 86), pozbywając się w ten sposób odpowiedzialności. Pozorowanie jest tu więc obustronne, tyle, że obie strony muszą działać wedle nieco innego wzoru. W wypadku przełożonych chodzi o znalezienie właściwej dozy niedookreślenia. Jeśli powiedzą za mało – sytuacja uznana zostanie za chaotyczną a im będzie można zarzucić, że nie kontrolują jej w dostatecznie dużym stopniu. Jeśli powiedzą za dużo – mogą być z tego potem rozliczani. Zwróćmy zresztą uwagę, że strategia ta nie jest stosowana tylko i wyłącznie wobec nowych pracowników; funkcjonalna okazuje się zawsze, gdy tylko przełożeni nie są pewni, czy w razie niepowodzenia nie zostaną pociągnięci do odpowiedzialności. Co więcej, menedżerowie mogą nie znać czasem odpowiedzi na pytania – z oczywistych względów nie wolno im się jednak do tego przyznać, zagrażałoby to bowiem ich prestiżowi i sugerowało, że źle wykonują swoje role. Konkluduje Shulman: „przełożeni mogą ukrywać niewiedzę, jeśli podwładni nie są w stanie ich na owej niewiedzy przyłapać lub małe jest prawdopodobieństwo, że niewiedzę im udowodnią” (tamże, s. 87). W warunkach niepewności i rozmytego podziału pracy, gdy trzeba nieustannie liczyć się z oskarżeniem o winę za jakiegoś rodzaju porażkę, owe typizacje i inwencje stają się jednak mniej dostępne. Wzór skutecznego działania –

ponownie – komplikuje się. Rzeczywistość panująca w organizacjach okazuje się zatem nie przystawać do ideału, prezentowanego przez zwolenników gospodarki opartej na wiedzy, w którym to ideale wzory działania są przecież jasne i czytelne, bowiem ich podstawę stanowią merytoryczne reguły.

Pracownicy z kolei muszą znaleźć jakieś sposoby, by zdobyć potrzebne im informacje, o które ze wskazanych wyżej przyczyn nie mogą dopytać. Oczywiście strategią jest zasięganie po cichu informacji u innych pracowników. Od samego początku pracownik musi więc tworzyć sieci wzajemnej lojalności z innymi pracownikami. Informacje, których potrzebuje „na wejściu” będzie musiał zapewne potem odwzajemnić rozmaitego rodzaju przysługami – również współpracą w działaniach mających na celu pozorowanie. Jak pisze Shulman, „pracownicy tworzą ukryte sieci radzenia sobie z niepewnością w kwestii uczenia się i wykorzystywania trafnych informacji. Tworzą sojusze ze współpracownikami, niekiedy bardziej, niekiedy mniej poufne. Te ukryte wymiany określam mianem *systemów podziemnej edukacji*, których celem jest selektywne dystrybuowanie informacji o praktykach przedsiębiorstwa, szczególnie w kontekście przydatnej jednostkom wiedzy” (Shulman 2007, s. 84). Rodzi się więc pewien potencjał tego, co określić można by mianem solidarności pozorantów. W razie potrzeby pracownicy będą kryli się nawzajem. Raz jeszcze widzimy, w jaki sposób różne więzy solidarności wyznaczają różnorodność wzorów skutecznego działania. Tworzenie systemów podziemnej edukacji to rezultat inwencji (bo okazało się, że mamy napięcie między oficjalną typizacją, wedle której z przełożonym pracownik wiedzy może szczerze rozmawiać i typizacją nieoficjalną, wedle której przełożony stara się ratować własną skórę a nadmiar pytań uznać może za oznakę niekompetencji) i strategizacji. W badaniach Shulmana jest to zilustrowane anegdotą przytaczaną przez pracownika branży consultingowej. „Jeden z analityków chciał pracować dla tego klienta [...]. Kiedy więc szef szuka kogoś, kto będzie pracował przy tym zleceniu a ludzie wiedzą, jak bardzo ci na tym zależy, będą mówili <<o, tak, on tak bardzo nam pomagał, pomagał nam już przy tym zleceniu, wie mnóstwo o całym projekcie>>. Inny konsultant dla tego klienta pracować nie chciał, nie lubił go, ale robił to już wcześniej, powiedział więc, że ten-a-ten pomagał już przy tym projekcie i zna

klienta znakomicie. Jest to więc kłamstwo – ale człowiek dostaje to, czego chciał” (tamże, s. 94). Inaczej mówiąc, pracownicy mogą na użytek przełożonych przeceniać wkład innego pracownika w dalsze zadanie, jeśli tylko chcą pozyskać go do zespołu. Jeśli natomiast – wątek ten pojawia się w innym, nie cytowanym tu fragmencie wypowiedzi tego samego konsultanta – do zespołu dołączyć chciała osoba mało szanowana i nie przynależąca do nieformalnej sieci lojalności, tego rodzaju przysługa nie była jej wyświadczana. Systemy podziemnej edukacji są w zasadzie stałym elementem przedsiębiorstw, w których panuje spora niepewność co do podziału pracy i związanego z nim podziału odpowiedzialności. Wracamy tu więc do kwestii systemu społecznego jako otoczenia indywidualnych działań. Płynny i amorficzny podział pracy wyznacza ramy dla interpretacji i strategizacji, dokonywanych przez członków organizacji. Czyni niektóre działania trafnymi, niektóre działania prowadzą zaś wskutek niego do porażki. Kunda (1992) zwraca w podobnym kontekście uwagę na nietrwałą naturę projektów, realizowanych w przedsiębiorstwie. W bardzo krótkim czasie zmienić może się zakres projektu, zadania, harmonogram. Całe przedsięwzięcie może wręcz zostać z dnia na dzień odwołane. Zmienia się skład personalny zespołów. Zmieniają się osoby, przed którymi odpowiadamy; rozmaici menedżerowie i inżynierowie, choć formalnie nie mają zwierzchniej pozycji, mogą ingerować w całą pracę na różnych jej etapach. Przy tym wszystkim, nie jest ściśle określone, kto w ostatecznym rozrachunku ponosi za co odpowiedzialność. „Zwierzchnictwo i zakres odpowiedzialności grup czy jednostek [...] stanowią przedmiot nieustających negocjacji. Kwestia <<kto co ma>> jest często przedmiotem debaty, konfliktów i sporów – są to kluczowe elementy bardzo politycznego i niestabilnego otoczenia społecznego, które w opinii wielu charakteryzuje całą tę branżę i jej organizacje” (tamże, s. 38). Odwołując się do schematu Alexandra powiedzieć można zatem, że podział pracy w przedsiębiorstwach wiedzy jest niejednoznaczny, nieustrukturyzowany, negocjowalny. Nie są to negocjacje swobodne. W oczywisty sposób lepszą pozycję mają w nich ci, którzy dysponują większą władzą ze względu na formalną pozycję, jaką zajmują w firmie. Ponadto często przedmiotem negocjacji jest odpowiedzialność za porażkę – wówczas wszyscy traktują

sprawę jak gorący kartofel, próbując stworzyć wrażenie, że z nieudanym przedsięwzięciem nie mieli nic wspólnego, że klęska nie jest ich winą (często wręcz próbowali jej zapobiec i przeciwdziałać), że ich rola była marginalna. Formalna pozycja jest tu, jako się rzekło, ważnym zasobem. Niemniej, dzięki znalezieniu wzorów trafnego działania gracze z niższych szczebli korporacyjnej drabiny mogą zrekompensować sobie braki owego zasobu.

Odwrotną tego stroną jest przywłaszczanie sobie odpowiedzialności za sukces. „Facet z którym pracuję przyprowadził do firmy ważnego klienta – opowiada inny konsultant w badaniach Shulmana. – Wiem, że to on przyprowadził tego klienta, bo przy tym byłem, pamiętam, że z nim o tym rozmawiałem. Pewnego dnia pokazał mi artykuł w gazecie i powiedział <<powinniśmy nawiązać kontakty z tą firmą>>. Po czym rzeczywiście nawiązał z nią kontakt, nawiązał relację. Okazało się to dla niego całkiem korzystne. Potem już rozmawiałem z dwiema innymi osobami z firmy, które utrzymywały, że to one pozyskały klienta, choć tak naprawdę nie miały z całą sprawą nic wspólnego. Może co najwyżej na którymś etapie wykonali jakiś telefon. Ale lubili umniejszać zasługi gościa, z którym pracuję. I dobrym sposobem było powiedzenie, że to nie on pozyskał tego dużego klienta. Rozmawiałem z dwiema kompletnie różnymi osobami z firmy i obie mówiły, że to ich zasługa. Podczas gdy ja wiem, że to nieprawda” (Shulman 2007, s. 102).

Działania, mające na celu pozorowanie mogą polegać więc na umniejszaniu własnego udziału w niepowodzeniu i podpisywaniu się pod sukcesami. Wzory działania, które są tu potrzebne omówię bliżej w dalszej części rozdziału, poświęconej unikaniu porażek. W tym miejscu chodzi jedynie o odnotowanie tego akurat wymiaru pozorowania – lub, mówiąc inaczej, wskazanie, że pozorowanie może być (i bywa) wykorzystane właśnie w tego rodzaju sytuacjach. Sytuacjach, które ze względu na amorficzny podział pracy są w przedsiębiorstwach wiedzy właściwie normą. Nie trzeba przekonywać, że znów daleko jesteśmy od oficjalnej opowieści o pracownikach wiedzy, zreferowanej w pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy.

Inna istotna kwestia, z którą mamy do czynienia przy omawianiu pozorowania dotyczy określenia, jakiego rodzaju działanie może spotykać się z pozytywną oceną przełożonych. Z punktu widzenia pracowników korzystne jest chociażby

ostentacyjne poświęcanie firmie własnego czasu. Jemielniak zauważa, że „czas staje się symboliczną walutą wykorzystywaną w organizacjach: pracownicy, którzy poświęcają go dużo, są widziani lepiej niż inni, niezależnie od efektywności pracy. Dodatkowo szczególnie pozytywnie odbierane są rytualne ofiary z czasu – pracownik, który jest zawsze pod telefonem, który przerywa wypoczynek, byle tylko pomóc w projekcie, albo który odwołuje zaplanowane wydarzenia rodzinne [...] postrzegany jest jako niezwykle lojalny” (2008, s. 105). Pracownik wzywany z urlopu powinien rzucić wszystko i wrócić do pracy, nawet jeśli świetnie zdaje sobie sprawę, że zadanie, które akurat przed nim postawiono z powodzeniem wykonać mógłby ktoś inny. Jednak fakt, że czas traktowany jest w przedsiębiorstwach w taki właśnie sposób, stwarza pokusę pozorowania. Z jednej strony dobrze pokazywać, że nad projektem pracuje się bez wytchnienia dzień i noc. Z drugiej strony trzeba dobrze ocenić sytuację. Jeśli bowiem przełożony uzna, że poświęciliśmy na dane zadanie zbyt dużo czasu, możemy zostać uznani za niedouczonego (gdy w oczach przełożonego nakłady czasu są nieproporcjonalnie duże w stosunku do złożoności wykonywanej pracy) lub nieumiejętnie zarządzających własną pracą, a więc de facto marnujących zasoby przedsiębiorstwa.

Dodatkowo pozorowanie wysiłku utrudnione może być, jeśli przy wykonywaniu zadania pracownik natknie się na jakiegoś rodzaju problemy. O problemach lepiej zbyt dużo nie mówić, mogą za to stać się szansą na poprawienie własnego wizerunku. W konsekwencji „w organizacjach high-tech problemy bywają zauważane stosunkowo wcześniej, ale rozwiązywane są dopiero wtedy, gdy stają się naprawdę palące. Widowiskowe ratowanie zagrożonego projektu jest znacznie lepszą okazją do pokazania swojej ofiarności, niż spokojne realizowanie zadania dzień po dniu” (tamże, s. 106). Praktyki takie stanowią jednak przyczynek do nieracjonalnego gospodarowania czasem w przedsiębiorstwach wiedzy; szacuje się, że „czasu w projektach informatycznych zawsze jest za mało. Wedle niektórych szacunków aż 69 proc. projektów odnosi fiasko, rozumiane jako przekroczenie budżetu lub terminarza [...]. Według innych badań, niewiele ponad jedna czwarta projektów informatycznych jest realizowana na czas, mieszcząc się w przewidzianych na nie kwotach i jednocześnie z zakładanymi w planach funkcjami” (tamże, s. 94).

Po części wynika to z nierealistycznych harmonogramów i wymagań narzucanych przez klienta; szczególnie mocno dotyczy to małych przedsiębiorstw, które na odmowę wykonania jakiegoś zlecenia często nie mogą sobie pozwolić w obawie przed utratą płynności finansowej bądź dobrej reputacji. Niemniej to, jak pracownicy wykorzystują czas dla swoich korzyści również zdaje się mieć niemałe znaczenie. Czas jest zatem istotny, jeśli chodzi o inwencje związane z rolą społeczną. Ponownie widać, że oddaliśmy się od obietnicy merytokracji. Okazuje się bowiem, że praca nie jest dobra tylko ze względu na jakość końcowego produktu, ale również ze względu na spektakularność procesu wytwarzania owego produktu. Dla pracowników konieczne jest skuteczne zarządzanie prezentowaniem sposobów wykorzystania własnego czasu pracy. Z jednej strony trzeba wiedzieć, jakie są wymogi roli tj. jak należy czas wykorzystywać, by być dobrze ocenianym, a więc znajomość oficjalnych i nieoficjalnych typizacji. Z większym prawdopodobieństwem, wedle przykładu Jemielniaka, dobrze oceniani będą pracownicy, którzy „dostatecznie widowiskowo” uratują dany projekt – tu mamy więc do czynienia z inwencją i strategizacją. Skuteczne działanie to tyle, co znalezienie wzoru postępowania należycie „widowiskowego” a z drugiej strony nie pozwalającego narazić się na zarzut niekompetencji.

Kolejny wymiar pozorowania sprowadzić można do kwestii udawania konsensusu. Jakkolwiek pracownikom wiedzy obiecuje się swobodę w formułowaniu i wyrażaniu opinii (swoboda ta ma wszak w założeniach zapewniać większą innowacyjność, sprawniejszy przepływ informacji lub bardziej refleksyjne podejście do własnej pracy, mogące motywować do bardziej wzmożonych wysiłków na rzecz stworzenia dobrego produktu), w praktyce wszyscy wiedzą, że osoby, które zostaną uznane za szczególnie konfliktowe czekają różnego rodzaju sankcje i nagany. Oficjalnie więc rzadko kiedy pracownicy decydują się na to, by otwarcie kwestionować decyzje i wypowiedzi innych osób. Szczególnie widoczne jest to przy okazji rozmaitego rodzaju zebrań motywacyjnych czy informacyjnych, które – co nie jest myślą szczególnie oryginalną – mają w zasadzie charakter czysto rytualny (Alvesson 1996; Kunda 1992). Najoczywistsza strategia polega na tym, by w takich sytuacjach zachować milczenie, które wyraża pozorną akceptację. Kunda i

Alvesson, badając interakcje podczas wspomnianego rodzaju zebrań, odnajdują w zasadzie niezwykle podobne sytuacje. Z jednej strony mamy osobę, przeważnie menedżera wysokiej rangi, która w swoim wystąpieniu stara się komunikować, utrwałać i reprodukować oficjalne wartości kultury organizacyjnej. Nawet, jeśli spotkanie dotyczyć ma bardziej kwestii merytorycznych (np. planowanej reorganizacji), i tak sporo czasu poświęca się na znaną wszystkim opowieść o misji organizacji, o zasadach panujących w firmie, o tym, jak bardzo ceniona jest indywidualna kreatywność i umiejętność pracy w zespole, elastyczność, innowacyjność, dynamiczność, jak ważne jest przystosowanie się do zmieniającego się popytu i walka z konkurencją. Od wszystkich oczekuje się, że nie będą sprzeciwiali się tego rodzaju dyskursowi, że nie będą wytykali osobom przedstawiającym prezentację błędów, nie będą zadawać niewygodnych pytań ani wspominać o rozmaitego rodzaju niewygodnych problemach.

Jeśli więc jakiegokolwiek próby podważenia konsensusu w tego rodzaju sytuacjach zdarzają się, to przeważnie reakcja jest mocno nieprzychylna i to zarówno ze strony osób występujących, jak i ze strony publiczności. Kunda przytacza sporo przykładów, w których ktoś z sali niespodziewanie próbuje zakłócić spotkanie jakąś nieoczekiwanie konfrontacyjną wypowiedzią. Natychmiastowa reakcja osób, które spotkanie prowadzą polega przeważnie na mniej lub bardziej subtelnym wyśmianiu takiej osoby i (w sposób pośredni) pokazaniu innym, że jej zachowanie w owej sytuacji zdecydowanie nie przystoi. Inaczej mówiąc, występujący – przełożeni – próbują pozorować konsensus, przypinając konkurentom<sup>1</sup> coś w rodzaju łatki dewianta. Piętnując w uprzejmy acz wyraźny sposób niewygodnego mówcę dają do zrozumienia, że naruszony został oczywisty porządek – i w ten sposób porządek ów starają się utrwalić. Efektownym argumentem jest też odwołanie się w tego rodzaju sytuacjach do jakiegoś wspólnego wroga. Gideon Kunda (1992) odnotowuje, jak pewnego razu po swej krytycznej wypowiedzi pewien uczestnik zebrania usłyszał, że powinien być się od niej powstrzymać, bo wszak spora część nowych pracowników firmy utrzymuje ciągle kontakty towarzyskie z ludźmi, z którymi pracowali wcześniej w innych przedsiębiorstwach i mogą – świadomie bądź nie – „wypaplać” na zewnątrz informacje o naszych problemach. Rola



menedżerów każe im tu podtrzymywać pewne oficjalne typizacje – konkretnie, typizacje firmy jako jednolitej i spójnej organizacji.

Współpracownicy z kolei nisko oceniają konfrotnacyjne wypowiedzi podczas rytualnych zebrań po części dlatego, że mają je za przejaw nieumiejętnego prowadzenia gry w organizacji. Ostentacyjne powiedzenie tego, co inni mówią raczej szeptem między sobą jest odbierane po prostu jako nieroztropność i działanie nazbyt emocjonalne czyli rzecz, która fachowcom nie przystoi. Zachowanie to może też być czytane jako przejaw – absurdałnej z punktu pracowników – wiary *challengera*, że rytualnemu zebraniu można jednak nadać jakiś merytoryczny sens. Ogólnie rzecz biorąc, większość osób wie, że w podobnych sytuacjach bunt nie ma raczej sensu, toteż lepiej postawić na pozorowanie konsensusu – czyli w zdecydowanej większości wypadków milczenie. Dopiero po zakończeniu zebrania, w poufnych rozmowach w toaletach czy firmowej stołówce pracownicy powiedzą sobie nawzajem, co naprawdę myślą o całej sytuacji. Mamy tu do czynienia z inwencją; oficjalna typizacja czyli wspólne postrzeganie firmy jako spójnej całości, zostaje wszak naruszona. Jest to jednak inwencja bez większych skutków; dokonuje się w działaniach nieoficjalnych, „podziemnych” i co najwyżej przyczyniać może się do budowania grupowej solidarności, ale nie przekłada się bezpośrednio na zmianę oficjalnych wzorów działania. Nieoficjalny wzór działania mówi, że lepiej po prostu wyładować się po cichu w prywatnej rozmowie. W ten sposób profesjonalna autodefinicja pracownika zostanie podtrzymana (da bowiem sobie i innym do zrozumienia, że nie zgadza się z tym, co na zebraniu było mówione), ale jednak – wbrew obietnicom opowieści o pracownikach wiedzy – krytyka nie zostaje głośno wyrażona. Wzór skutecznego działania podpowiada, że jeśli chcesz coś krytykować (a wszak jako profesjonalista czy – raz jeszcze – pracownik wiedzy powinienes mieć prawo do swobodnej krytyki), rób to po cichu. W ten sposób będziesz nadal mógł myśleć o sobie dobrze, a jednocześnie nie narazisz się na kłopoty.

Jeśli jednak ktoś koniecznie sprzeciw musi wyrazić, istnieje odpowiedni sposób. Istotną kompetencją w ramach działań sprowadzających się do pozorowania konsensusu jest umiejętność powiedzenia tego, co chce się powiedzieć w oficjalnym języku organizacji. Chodzi tu o pokonanie rywala na

jego własnym boisku, podważenie jego słów i ukazanie, że tak naprawdę nie wyrażają wcale jedynej, słusznej i prawdziwej misji przedsiębiorstwa. Pozorowanie konsensusu przebiega tu w sposób cokolwiek paradoksalny. Można bowiem otwarcie skrytykować inną osobę, nawet przełożonego, ba, nawet publicznie, sprawiając przy tym jednak wrażenie pracownika w pełni lojalnego wobec firmy i dobrze czytającego jej interesy. Argument wpasowujący się w oficjalny język organizacji jest więc szczególnie trudny do zbitcia. Jeśli podobnej gry językowej użyje się sprawnie, można – minimalizując ryzyko kar i sankcji – podważyć sens decyzji przełożonych lub wskazać, że korzyści z owych decyzji wcale nie muszą się zmaterializować.

Przykład takiego rodzaju działania znajdujemy w jednym z badań Alvessona (1996). Alvesson opisuje z różnych perspektyw teoretycznych zebranie menedżerów średniego szczebla w pewnym skandynawskim koncernie. Głównym występującym jest menedżer wyższej rangi (Alvesson nadaje mu imię Martin), próbujący w zasadzie uchodzić za uosobienie współczesnych ideologii organizacyjnych. Po standardowym omówieniu historii firmy, wskazaniu, że firma przestała być tak dynamiczna, prężna i przedsiębiorcza jak być powinna, po kilku twardych, motywacyjnych hasłach Martin zapowiada istotną reorganizację przedsiębiorstwa i rotację stanowisk, nie wchodząc jednak zbyt głęboko w szczegóły. Sytuacja z punktu widzenia widowni zebrania nie jest więc odbierana zbyt pozytywnie, oto bowiem przełożony, nie cieszący się raczej zbytym poważaniem wśród innych menedżerów (ci w większym stopniu mogą uważać się za fachowców, zarządzają bowiem procesami produkcji; on jedynie zarządza zarządzającymi) mówi, że firmę czekają poważne zmiany – przy czym nikt nie ma pewności, czy owe zmiany są rzeczywiście konieczne, czy też chodzi po prostu o reorganizację dla samej reorganizacji.

Oto jednak nagle dochodzi do drobnej sytuacji, która w zasadzie pozwala uwspólnić i głośno powiedzieć to, co wszyscy uczestnicy spotkania dobrze wiedzą; dochodzi do sytuacji, w której król okazuje się nagi. Zebranie zmierza do przerwy, pojawia się szansa zadania kilku pytań. Jeden z menedżerów zadaje więc pytanie, neutralne i nieagresywne. Odpowiada mu druga z osób prowadzących zebranie przy czym – cokolwiek niezręcznie – odpowiedź swą

kończy słowami „nie musisz się więc martwić”. Pytający replikuje na to: „cóż, chciałbym widzieć całą sytuację jako szansę, nie powód do obaw” (tamże, s. 51). W tym momencie sala reaguje śmiechem. Martin może tylko uciec się do odpowiedzenia wymuszonym dowcipem. W tym bowiem momencie negatywna opinia o Martinie, jego metodzie zarządzania, jego organizacyjnej nowomowie zostaje publicznie uwspólniona: wszyscy uczestnicy wiedzą teraz nawzajem, że podzielają swoje opinie co do stylu zebrania i planowanej reorganizacji w ogóle, oficjalny konsensus został zaś zakwestionowany, ale nie otwarcie, lecz za sprawą pozornie poprawnej riposty osoby, która zadała pytanie. Mamy więc skuteczne zakwestionowanie oficjalnego konsensusu przy jego jednoczesnym zachowaniu; kompetencja, polegająca na przechwytywaniu politycznego języka organizacyjnej ideologii i wykorzystywania go do własnych celów okazuje się tu całkiem skuteczna. Nie została naruszona oficjalna typizacja (pracownik wie, co na zebraniu mówić się powinno), zarazem jednak pojawia się skuteczna inwencja (powiedział to, co się powinno powiedzieć, ale nadając temu nieco inny wydźwięk); skuteczny proces interpretacji wiąże się ze strategizacją i pozwala na wystąpienie z krytyką (czyli działanie zgodne z profesjonalnym etosem) przy jednoczesnej minimalizacji prawdopodobieństwa kary lub spotkania się z negatywnymi konsekwencjami. Krytyka ta jednak nie ma tak swobodnego charakteru, jakiego należałoby oczekiwać, biorąc pod uwagę obietnice gospodarki opartej na wiedzy.

Bardziej oczywiste są jednak sytuacje, w których konsensus pozoruje się dla prostej korzyści. Chodzi tu o wszelkiego rodzaju przypadki okazywania entuzjazmu wobec decyzji przełożonych, które to decyzje w rzeczywistości wcale nam nie odpowiadają, o wspieranie działań, których w głębi ducha nie akceptujemy, ale w rzeczywistości nie mamy większego wyboru. Nawet takie działania nie zawsze są jednak proste i wymagają trafnego interpretowania. Ukazuje to dobrze wypowiedź projektantki z badań Roberta Jackalla: „znasz stare powiedzenie <<sukces ma wielu ojców, ale klęska jest sierotą>>? To powiedzenie dotyczy podejmowania decyzji. Mnóstwo osób nie chce się deklarować po żadnej stronie, przynajmniej publicznie. To powszechny problem. Nikt nie chce przedstawić opinii. Stoją i czekają na reakcje innych. Opowiem ci anegdotę, która świetnie to ilustruje. Zbliżała się wystawa

[muzealna], jej tematem przewodnim była Arktyka i wszyscy projektanci zaczęli się interesować motywami arktycznymi. Ja uważałam, że coś takiego się nie sprzeda, ale zdawałam sobie sprawę, że wszyscy inni chcą w to wchodzić. W tym przypadku nasz dział projektowania nie dostał jednak zlecenia. Niezależny projektant dogadał się z szefem naszej firmy i pokazał mu kolekcję arktycznych projektów. Były dwa problemy: (1) było zbyt wcześnie, bo wystawa jeszcze nie została otwarta; (2) co ważniejsze, projekty były *okropne*. W każdym razie, zademonstrowano nam projekty, wszystkie rozłożone na dużym stole. Przyszłam, w pokoju było już z dziewięć osób, widzieli już projekty. Ja, gdy tylko je zobaczyłam od razu je znienawidziłam. Zapytano mnie, co sądzę, ale nim zdążyłam otworzyć usta wszyscy dookoła zaczęli skakać z radości, klepać projektanta po plecach i w ogóle. Zdecydowali się na to, bo szef pokochał projekty. Oczywiście, wszystko skończyło się całkowitą porażką. Morał jest taki, że podejmując decyzje ludzie patrzą *w górę* i patrzą *dookoła*. Polegają na innych nie z braku doświadczenia ale z obawy przed porażką” (Jackall 1988, s. 77). Gdy dokonuje się interpretacji w celu pozorowania konsensusu trzeba więc „patrzeć w górę i patrzeć dookoła” – inaczej mówiąc, należy po prostu dobrze ów konsensus odczytać. Jakkolwiek tak przedstawiona kompetencja brzmieć może banalnie, pragnę raz jeszcze przypomnieć, że w organizacjach komunikacja między przełożonymi a podwładnymi często jest bardzo szczątkowa i ogólnikowa a podział pracy niedookreślony. Trudno więc czasem znaleźć wskazówki, mogące pomagać w czytaniu konsensusu. Ba, trudno czasem zorientować się, co wskazówką jest a co nie jest. Biorąc pod uwagę złożoną i silnie zróżnicowaną logikę otoczenia działania tj. systemu społecznego i kulturowego organizacji, pozorowanie konsensusu może okazywać się procesem nadspodziewanie trudnym i pułapkowym.

Skoro zaś przeszliśmy do kwestii podejmowania decyzji, warto zauważyć, że pozorowanie służyć może legitymizowaniu bądź wręcz ukrywaniu irracjonalnych podstaw decyzji. Z tym akurat do czynienia mamy przeważnie w wypadku osób stojących wyżej w organizacyjnej hierarchii. Rola menedżera wymusza szukanie legitymizacji; dobra interpretacja i strategizacja prowadzić będą do znalezienia owej legitymizacji za pomocą akceptowanych środków.

Trzeba więc wiedzieć, jakie środki są typowo akceptowalne, tj. jakiego rodzaju podstawy decyzji nie zostaną przez innych aktorów w organizacji zakwestionowane. Jackall wskazuje, że skuteczne jest tu zasięgnięcie rady konsultantów, zewnętrznych ekspertów, których o uwikłanie w organizacyjną politykę nie jest łatwo oskarżyć. W rzeczywistości konsultanci często jednak potrzebni są po to, by zarekomendować działania, które menedżer i tak pragnie wdrożyć. Występując w roli ekspertów, dostarczają po prostu „podkładki” pod planowaną reorganizację czy restrukturyzację. Barley i Kunda (2004) zauważają, że czasem podobne funkcje pełnią pracownicy kontraktowi. Przyjmowani są do przedsiębiorstwa jako osoby z zewnątrz, dysponujące specyficzną, fachową wiedzą, której do wykonania zadania, stojącego aktualnie przed owym przedsiębiorstwem akurat brakuje. Często jednak zatrudnianie ich służy po prostu jako strategiczne posunięcie w organizacyjnej grze. Tego rodzaju działanie można określić jako pozyskiwanie ukrytych sojuszników. Jego skuteczność jest jednak ograniczona, często bowiem pracownicy potrafią przejrzeć ową strategię i z nieufnością (często wręcz przesadną) podchodzić czy to do sugestii konsultantów, czy to do pracowników kontraktowych. Mimo to, pozyskanie ukrytych sojuszników i tak pozwala w łatwiejszy sposób przeforsować rozmaitego rodzaju decyzje, choć bowiem podwładni orientują się w zagrywce, i tak mają ograniczoną możliwość publicznego zdemaskowania zagrywających.

Odwrotnością tego rodzaju działań jest takie manipulowanie sytuacją, by inna osoba myślała, że podjęła decyzję, choć w rzeczywistości decyzja ta i tak dawno już zapadła. Chodzić może więc o wytwarzanie w innych fałszywego de facto przekonania, że mają znaczny wpływ na tok danej sprawy. „Idę na to zebranie – relacjonuje jeden z rozmówców Kundy – i odgrywam głupawego inżyniera. Radzę się w sprawach personalnych, w sprawach polityki. [Tu rozmówca prezentować zaczyna parodystyczną wersję swojego występu – przyp. aut.] <<Jejku, bo ja to w sumie nie wiem...>>. I zawsze okazuję wdzięczność. <<Dzięki, chłopaki!>>. Zanim skończę, sami zarekomendują to, co już i tak zrobiłem” (Kunda 1992, s. 186). Działanie takie ważne jest w sytuacji rozmytej odpowiedzialności, należy jednak ponownie mieć na względzie ogólny dylemat związany z pytaniem innych o radę bądź informację,

a mianowicie jak pytać, nie sprawiając jednocześnie wrażenia kiepskiego pracownika. Rozmówca Kundy wypracował sobie tu własną strategię – prosząc o radę i umniejszając pozornie swoją wiedzę daje do zrozumienia, że akceptuje swoją niższą pozycję w sieci i korzy się przed swymi potężniejszymi rozmówcami. Tak naprawdę jednak decyzja już zapadła, a pozycje w sieci wyglądają nieco inaczej, aniżeli mogłoby się to wydawać. Skądinąd zauważyć możemy, że za sprawą takich zagrywek niepewność panująca w organizacji może dodatkowo narastać. Była wcześniej mowa o tym, że dobre orientowanie się w relacjach sieciowych jest, dla różnych przyczyn, jedną z bardziej istotnych kompetencji. Dysponowanie wiedzą, kto liczy się bardziej a kto mniej to potężny oręż dla członków organizacji. Dodatkowo ważne jest, aby inni podzielali naszą wiedzę – bezsensu byłoby chociażby zawarcie czysto strategicznej przyjaźni z osobą, która nie jest na tyle poważana, by owa przyjaźń mogła dla nas jakkolwiek zaprocentować. Wracamy tu do roli, którą w schemacie Alexandra odgrywają typizacje i ich dzielenie. Wydaje się jednak całkiem zasadnie stwierdzenie, że wobec manipulacji takich, jak ta opisana przed chwilą typizacje stają się trudniejsze do budowania. Rozmówca Kundy z pewnością ma w organizacji zaufanych sojuszników, którym zwierza się ze swych rozgrywek. Wszyscy oni mogą zatem przejrzeć sieć; wiedzą, kto tak naprawdę decyzję podjął, a więc kto tak naprawdę rozdaje karty. Za sprawą pozorowania postrzeganie sieci przez członków organizacji staje się więc rzeczą niepomrotnie bardziej skomplikowaną, muszą bowiem być zdolni do oddzielenia faktów od pozorów – i decydowania, czy w określonej sytuacji istotniejsze dla strategizacji są te pierwsze czy te drugie. Przykładowo, czy zawarcie jakiegoś sojuszu z osobami zmanipulowanymi przez rozmówcę Kundy będzie się opłacało? Z jednej strony w akcie manipulacji ich prestiż został potwierdzony – do tego wszak cała manipulacja się sprowadzała. Z drugiej strony część członków organizacji zdaje sobie zapewne sprawę z faktu, że osoby te, mówiąc kolokwialnie, „dały się zrobić”, a więc ich prestiż de facto doznał uszczerbku. Potencjalny sojusznik, o ile w ogóle jest świadom manipulacji, musi zatem zorientować się, która z powyższych ocen jest silniej dzielana. Umiejętność czytania sieci, orientowania się w tym, co inni myślą o innych i o nas, niesie ze sobą zatem tym więcej problemów, im bardziej w

organizacji rozpowszechnione są praktyki pozorowania – te zaś, o czym już pisałem powyżej – wskutek specyficznych reguł gry panujących w przedsiębiorstwach wiedzy są i powszechne, i nieodzowne.

Wreszcie, pozorowanie może być motywowane najzwyczajszym w świecie lenistwem – co jednakowoż także wymaga sprawności. Udawanie, że się pracuje to rzecz w oczywisty sposób powszechna. Równie powszechne są rozmaitego rodzaju tricki, które sprawiać mają wrażenie, że osoba jest bardzo zaangażowana w to, co robi. Shulman (2007) przytacza ich sporo. Pracownik może na przykład ustawić na komputerze wygaszacz ekranu wyglądający jak okno programu, w którym aktualnie pracuje. Dobrze jest, aby na biurku panował lekki przynajmniej bałagan; porozkładane papiery i inne tego rodzaju utensylia stanowią przydatną dekorację. Pracownicy często też dzwonią do siebie nawzajem – bynajmniej nie po to, by omawiać sprawy służbowe – uważają bowiem, że widok osoby rozmawiającej przez telefon jest bardziej „pracopodobny” aniżeli widok osób rozmawiających twarzą w twarz. Gdy zbliża się deadline wysłania jakiegoś dzieła (raportu, opracowania, dokumentu strategicznego) można kupić sobie nieco czasu wysyłając mailem uszkodzony plik, tak, by odbiorca nie był w stanie otworzyć go na swoim komputerze (wtedy wystarczy po prostu deklaracja typu „nie wiem, jak się to mogło stać” i złożenie obietnicy, że „prześlę to ponownie gdy tylko będę mógł”). W takich przypadkach pracownicy też mogą liczyć na pomoc swych kolegów; solidarność pozorantów i wzajemne krycie się działa tu wprost doskonale.

Pozorowanie pracy ma ścisłe reguły, które streszcza jeden z rozmówców Shulmana. Jeśli chcesz pracować tak mało, jak tylko się da powinienes stosować się do następujących zasad: po pierwsze staraj się zajmować bardzo spektakularnymi problemami i rozmaitego rodzaju sytuacjami awaryjnymi. Wówczas osiągasz maksimum widoczności przy możliwie niewielkim wysiłku. Po drugie nie pracuj, kiedy nie musisz, ale kiedy tylko zbliża się deadline zabieraj się do roboty i postaraj się, by twoje wysiłki na rzecz dotrzymania terminu zostały dostrzeżone. Warto też marnować sporo czasu na drobne, codzienne zajęcia. Szczególnie ciekawa wydaje się rada trzecia. Jeśli inni dookoła ciężko pracują, nie będą mieli zbyt dużo czasu na przyglądanie się tobie i twojej pracy, a co więcej mniej prawdopodobne jest, że przyjdzie im do

głowy to, iż ty akurat się lenisz. Wreszcie, udawanie pracy jest tym łatwiejsze, im lepiej orientujesz się, czego się od ciebie oczekuje. Umiejętność odczytania oczekiwań co do własnej osoby znów okazuje się zatem kluczowa. Pozwala robić tak mało, jak to tylko możliwe i tak dużo, jak to tylko konieczne.

Oczywiście, lenistwo nie jest cechą, do której pracownicy chętnie by się przyznawali – również przed samymi sobą. Po części jednak pozorowanie pracy wynika z przekonania, że postawione akurat zadanie jest z merytorycznego punktu widzenia mało sensowne. Nie miejsce tu by rozstrzygać, czy rzeczywiście tego typu prace uchodzą za szczególnie uwłaczające, czy też mamy po prostu do czynienia z racjonalizacją zwykłego ludzkiego nieróbstwa – na to pytanie odpowiedzieć mogliby lepiej psychologowie. Niemniej warto odnotować takie akurat usprawiedliwienie, jest ono bowiem częścią kodu kulturowego pracowników wiedzy. Doskonale przejawia się ono w apokryficznej anegdocie, krążącej w przedsiębiorstwach pod różnymi szerokościami geograficznymi (spotkałem się z nią w kilku badaniach). Przytacza ją m.in. Jemielniak: „słyszałem o tym gościu, który był analitykiem-programistą u nas parę lat temu, i miał dosyć niezależne stanowisko. Był też cwany. Zawsze dawał do zrozumienia, że praca jest najważniejsza, rozumie pan? Ale tak naprawdę miał to głęboko, śmiał się z tego. No i miał fantazję! Kiedyś zdecydował, że przydałoby mu się trochę wakacji. A było to zaraz po tym, jak zmienił mu się przełożony, trudno było spodziewać się, że ten nowy z marszu <<klepnie>> mu wyjazd [...]. Więc ten facet przyszedł do roboty w środę, zalogował się na komputerze, otworzył parę aplikacji, zostawił marynarkę na fotelu, postawił na stole szklankę wody i po prostu pojechał z żoną na narty aż do poniedziałku. Najzabawniejsze, że nikt nie zauważył, że go nie było. To znaczy, na pewno koledzy wiedzieli, że go nie ma, ale nikt nie powiedział, a kierownik nawet jak zajrzał to myślał, że on pracuje w pocie czoła, tylko wyszedł akurat z pokoju” (Jemielniak 2008, s. 106-107). Pracowanie tylko po to, by pokazać się przed nowym kierownikiem jest rzeczą bezsensowną – usprawiedliwiony, a wręcz podziwiany był więc chytry wybieg, zastosowany przez legendarnego analityka-programistę.



### *Unikanie porażki*

Status superpracowników zobowiązuje. Bez ścisłej selekcji, bez wymagania wysokich kwalifikacji i bez wysokiej konkurencji trudno jest go legitymizować. Potrzebna jest zatem ciągła groźba utraty prestiżu w wypadku porażki. Pracownicy wiedzy funkcjonują w warunkach niepewności także w tym sensie, że jedno niepowodzenie przekreślać może ich wcześniejsze sukcesy, na niepowodzenia kładziony jest bowiem szczególnie mocny nacisk. Gdyby niepowodzenia były łatwo wybaczone, wyjątkowy status zawodowy straciłby na wartości. Ideologia pracy opartej na wiedzy kładzie zatem silny nacisk na indywidualne osiągnięcia i konieczność ciągłej konkurencji. Przekłada się to również na praktykę. Niemniej, nie wolno tu zakładać, że tego rodzaju presja musi z konieczności przekładać się na wyższą jakość pracy i wyższą jakość gotowych produktów. Konkurencja nie prowadzi automatycznie do lepszych rezultatów. Jest to w zasadzie socjologicznym truizmem. Znamy doskonale rozmaite ograniczenia w efektywności mechanizmu rynkowego (tzw. zawodności rynku), wiemy, że w świecie pracy często dużo więcej osiągnąć da się nie dzięki konkurencji a dzięki kooperacji (Sennett 2010a). Ponadto, co najbardziej istotne, kryteria oceny porażki w przedsiębiorstwach wiedzy często nie są kryteriami merytorycznymi lecz politycznymi. Nie będę po raz kolejny powtarzał, że funkcjonalne rozumienie wiedzy z ogromnym trudem daje się przełożyć na konkretne zasady ewaluacji pracowników. Rozliczanie z porażki przebiega w dużej mierze arbitralnie; porażką nie musi być wykonanie złego produktu lub nieefektywność procesu jego wykonywania, lecz raczej nieprzestrzeganie nieformalnych zasad panujących w organizacji, demonstrowanie niewłaściwych postaw, nieskuteczne zarządzanie własnym wizerunkiem. Można być świetnym pracownikiem, jeśli jednak nie robi się odpowiedniego wrażenia, jeśli nie przejawia się lojalności, posłuszeństwa czy też nie zachowuje się w sposób „słuszny”, należy liczyć się z degradacją indywidualnego statusu. Za przykład tego, jak niewielką rolę odgrywają autentyczne osiągnięcia czy autentyczne kwalifikacje (a zarazem przykład nieracjonalności kryteriów rozliczania jednostek)<sup>2</sup> może służyć chociażby fakt, że obecnie na masową skalę pracownicy pragnący zyskać i utrzymać status

pracownika wiedzy muszą niemalże wkładać w potwierdzanie swoich kompetencji odpowiednimi certyfikatami – dyplomami ukończenia wyższych uczelni, specjalistycznych kursów czy szkoleń. W rezultacie jednak wartość owych certyfikatów ulega dewaluacji (Bohdziewicz 2008), konieczne zatem staje się dalsze ich zdobywanie, coś w rodzaju dyplomowego wyścigu zbrojeń, inwestowanie w kolejne kwalifikacje. Niekoniecznie kiedykolwiek przydadzą się one w pracy. Jednak bez tego iluzja konkurencji i iluzja indywidualnych osiągnięć byłaby trudniejsza do utrzymania; poza tym koszty i tak ponoszone są z reguły przez pracowników, nie zaś przez organizacje (Crouch 2005).

Ogólnie więc porażka i jej unikanie ma w świecie organizacji wiedzy, gdzie „tak silny jest moralny imperatyw sukcesu” (Jackall 1988, s. 67) olbrzymie znaczenie. Pracownik powinien postępować w taki sposób, by jego działania nie zostały za porażkę uznane i by nie kojarzono go z osobami, które porażki doznały bądź z projektami uznanymi za klęski. „Nasze motywacje są czysto samolubne – mówi menedżer cytowany przez Jackalla. – Nie interesuje nas to, że stary Joe idzie na dno. Interesuje nas, jak jego porażka odbije się na nas. Gdy kogoś wybierasz, inwestujesz w niego część samego siebie. Jego niepowodzenie, skutki, jakie to będzie miało dla jego dzieci – to wszystko nic nie znaczy. Martwisz się tylko, żeby przełożeni nie dobrali ci się do tyłka za to, że to ty faceta wybrałeś. Jeśli więc komuś źle pójdzie po prostu wsadzamy go do małej łódki, odwiązujemy cumę i wysyłamy go daleko w morze. I nigdy więcej o nim nie myślimy” (tamże, s. 68). Podobną nieco wypowiedź przytacza Gideon Kunda: „reputacja w tej firmie bazuje na twoim ostatnim dokonaniu [*performance*]. Wszyscy chcą cię dopaść, ostrzą na ciebie noże. Jesteś skrzypkiem; pęknie ci struna i tyle; doigrałeś się. Nie masz już szans” (Kunda 1992, s. 200). Porażkę można więc opisać, odwołując się do klasycznej wersji teorii naznaczania społecznego, jako reakcję na dewiację pierwotną. Niepowodzenie jest oficjalnie piętnowane. Ten, kto go doznał zostaje uznany za bezwartościowego pracownika, dewiacyjna etykieta jest bowiem rozciągana na całą osobę. W konsekwencji inni odwracają się od niego. W wypadku pracy bywa, że oznacza to wypadnięcie z sieci komunikacji i brak dostępu do rozmaitych ważnych informacji, niezbędnych do efektywnego wykonywania kolejnych zadań. Jedna porażka pociąga zatem za sobą kolejne,

nie da się bowiem sprawnie pracować, gdy dokoła wszyscy uważają cię za osobę „na wylocie” lub za nieudacznika. „Jestem teraz w czarnej dziurze – opowiada w badaniu Kundy menedżer nieudanego projektu. – Większość mojego zespołu o niczym mnie już nie powiadamia” (tamże, s. 202). Jakkolwiek oznaki porażki są oczywiste dość szybko, a pracownik, który poniósł klęskę niemal natychmiast zaczyna być traktowany przez innych niczym „zadżumiony”, do ostatniej chwili próbuje odwlekać jakąkolwiek oficjalną decyzję w jego sprawie. Przy czym, jak zauważa Jackall, menedżerowie nie zawsze garną się do szybkiego podjęcia owej decyzji; muszą najpierw wyczuć, czy aby na pewno zwolnienie danego pracownika nie zostanie odebrane przez innych jako zbyt okrutne i niesprawiedliwe. Konfrontacja, powiada Jackall, zagraża czasem pozytywnemu wizerunkowi własnej osoby, który menedżer przez długi czas i z dużym wysiłkiem kreował. Stąd nierzadko porażka nie wiąże się dla pracownika z utratą zatrudnienia, ale oznacza, że pracownik na pewien czas skazany jest na organizacyjny *limbus*. W ten sposób od dewiacji pierwotnej przechodzimy do dewiacji wtórnej. Osoba, uznana za kiepskiego pracownika rzeczywiście kiepskim pracownikiem się staje. Pozostaje kwestia sporu wśród autorów, zajmujących się teorią naznaczania, czy do pierwotnego zachowania dewiacyjnego rzeczywiście musi dojść, czy też wystarczy jedynie oskarżenie – w naszym przypadku chodziłoby np. o to, czy inżynier faktycznie ponosi winę za nieudany projekt. Można jednak przenieść całe pytanie na nieco inny poziom. Być może tak naprawdę „pierwotnym” aktem dewiacyjnego nieudacznictwa jest nieumiejętność wymigania się od odpowiedzialności, a więc niekompetencja w zarządzaniu postrzeganiem przez innych własnej pracy.

Zauważmy tu, że wobec takich konsekwencji porażki znacznemu skróceniu ulega perspektywa czasowa funkcjonowania organizacji. Decyzje są o tyle dobre, o ile pozwalają maksymalizować bezpośrednie korzyści lub minimalizować ryzyko bezpośrednich strat. Mniej wartościowe stają się natomiast różnego rodzaju długofalowe strategie czy plany. Potężne inwestycje, które mogą zwrócić się dopiero po upływie długiego czasu, są szczególnie ryzykowne. Jeśli inni zaczną się niecierpliwić opóźnianiem się zysków mogą wszak uznać, że cała inwestycja była złym pomysłem i

wyciągnąć konsekwencje wobec decydentów. Należy zatem unikać forsowania zmian, których dynamikę daje się opisać na krzywej w kształcie litery J (najpierw trochę się pogarsza, by następnie mogło się znacznie polepszyć). Liczy się raczej działanie nastawione na bezpośredni sukces, nawet jeśli w dłuższej perspektywie jest ono *summa summarum* nieopłacalne. Paradoksalnie jednak taki stan rzeczy może destabilizować organizację, zwiększać panującą w niej niepewność a w rezultacie zwiększać wzajemną konkurencję i ryzyko oskarżenia o porażkę. Niechęć wobec planowania czy długofalowych inwestycji czyni przedsiębiorstwa bardziej podatnymi na zmieniające się warunki zewnętrzne, a więc mniej samostereownymi. Mimo to odpowiedzialność i tak ponosić będą pracownicy i ich przełożeni – na nich skupiać będą się konsekwencje takiego a nie innego określenia horyzontu czasowego, mimo, że na krótką metę wydawać może się im on korzystny. Strategicznie trafne postępowanie stoi zatem w sprzeczności z kryteriami merytorycznymi. Wzór oficjalnego działania (podpowiadający w tym momencie, że nawet, jeśli w przypadku danej decyzji mamy do czynienia z krzywą w kształcie litery J i tak należy ową decyzję podjąć, jest to bowiem korzystne dla firmy) nie pokrywa się ze wzorem realnym. Wedle wzoru realnego skuteczne jest bowiem orientowanie się na krótki horyzont czasowy. Otoczenie zewnętrzne zawsze ma jednak wpływ na organizację i możliwości jej działania. Często więc porażki sprowadzają się do tego, że wymaganiom owego otoczenia nie udało się sprostać. Dotyczy to bodaj najsilniej przedsiębiorstw mocno uzależnionych od pozyskiwania konkretnych zleceń, a więc przedsiębiorstw, które nie produkują na użytek masowego klienta. W przedsiębiorstwach takich niepowodzenie zagrażać może wręcz dalszemu trwaniu firmy, jej reputacji (a więc szansom pozyskiwania kolejnych zleceń) bądź też płynności finansowej. Z drugiej strony przedsiębiorstwa duże, gdzie przygotowanie nowego produktu z założenia wiąże się z większymi nakładami inwestycyjnymi ryzykują szczególnie spektakularną klęskę rynkową. Jeśli nowy produkt nie sprzeda się – co, jak wiemy, bynajmniej nie zależy tylko i wyłącznie od jego jakości – firma nie jest wprawdzie bezpośrednio zagrożona, ale ponosi straty liczone w olbrzymich kwotach pieniężnych. Nawet, jeśli „stać

ją” na takie straty, tj. nawet jeśli stanowią one stosunkowo niewielki odsetek ogółu jej obrotów, i tak porażka jest uznawana za niezwykle dotkliwą.

Tymczasem w przedsiębiorstwach małych, uzależnionych od współpracy z indywidualnymi klientami (np. innymi przedsiębiorstwami zamawiającymi ściśle określony produkt bądź usługę) problem sprowadza się do sprostania wymaganiom owych klientów. Wymagania te mogą bowiem być trudne bądź niemożliwe do spełnienia. Po pierwsze, klient zażyczyć może sobie produktu lub usługi, których nie da się wykonać przy zastosowaniu istniejącej wiedzy i technologii. Cytowałem tu już anegdotę odnotowaną przez Jemielniaka, w której programiści z firmy informatycznej, skonfrontowani z niewykonalnym zamówieniem, skwitowali całą sytuację smutnym westchnięciem „to tylko software”. Podobne sytuacje nie należą bynajmniej do rzadkości. Po drugie, klient może narzucić wyjątkowo problematyczny harmonogram czasowy i zażyczyć sobie realizacji zlecenia w absurdalnie krótkim terminie. Po trzecie wreszcie klient może zaoferować niską cenę, co zmusza do radykalnego obniżania kosztów projektu. Konsekwencją bywa słaba jakość finalnego produktu. Warto zauważyć, że – ponownie – problemy te są konsekwencją skracania się horyzontu czasowego we współczesnym kapitalizmie. Firma-zleceniobiorca musi podjąć decyzję, czy przyjąć kiepskie zlecenie w nadziei, że dalsza współpraca z klientem zrekompensuje początkowy wysiłek. Nie ma jednak gwarancji, że do dalszej współpracy faktycznie dojdzie. Ponadto źle sformułowane warunki zamówienia zwiększają ryzyko tego, że produkt nie osiągnie wymaganej jakości, a zatem zmniejszają prawdopodobieństwo kolejnych zamówień u tego samego klienta. Decyzja, czy brać dane zamówienie, czy też z niego zrezygnować przypomina zatem często wybór między dżumą a cholerą. Jeśli zamówienie odrzucimy – zawsze można nam zarzucić, że w ten sposób utraciliśmy szanse na kolejne zlecenia, a więc można nas oskarżyć o „przepuszczenie” potencjalnych zysków. (Skądinąd od takiego oskarżenia ciężko jest się wybronić – jak bowiem udowodnić cokolwiek co dotyczy sytuacji potencjalnej?). Jeśli z kolei zamówienie przyjmujemy, ryzykujemy całkiem realne straty dla naszej firmy. Dla osób podejmujących decyzję korzystne jest w tej sytuacji zabezpieczenie się od odpowiedzialności i zadbanie, by w razie niepowodzenia móc obwinić o nie pracowników, którzy

nie zdołali dostatecznie dobrze wywiązać się ze swych obowiązków. Podobnie, dla pracowników korzystne będzie dążenie do narzucenia innym takiej definicji owych obowiązków, by za ewentualną klęskę „wpadł” kto inny. Przed laty Mills, w innym nieco kontekście, użył zwrotu „zorganizowana nieodpowiedzialność”. Obecnie często cytowane jest on w pracach z zakresu teorii organizacji właśnie na określenie podobnych praktyk. Ze względu na taki a nie inny charakter relacji gospodarczych (który można uznać za zobiektywizowany i stanowiący element systemu społecznego będącego otoczeniem indywidualnych systemów działania) odpowiedzialność staje się przedmiotem nieustających negocjacji. Wszyscy chcą mieć swój udział w sukcesie, nikt nie chce mieć udziału w porażce. Jednocześnie jednak, z przytoczonych powyżej powodów, ryzyko tej drugiej jest obecnie szczególnie wysokie.

Wracamy tu do – opisywanych już przeze mnie powyżej – strategii postępowania, które sprowadzają się do tego, by nigdy nie powiedzieć za dużo. Przy powierzaniu innym zadań, podejmowaniu decyzji i wydawaniu poleceń jedna z najistotniejszych kompetencji polega na tym, by w przypadku niepowodzenia móc udowodnić, że tak naprawdę od początku miało się inną wizję owego zadania czy owej decyzji i gdyby wizja ta została przez podwładnych urzeczywistniona, sprawy miałyby się dużo lepiej. W *Korozi charakteru* podobną rzecz odnotowuje Sennett. „Pewnego dnia Rose powiedziała mi, że jest <<coś dziwnego>> w tym, jakiego typu ludzie odnoszą sukces w reklamie: nie są to koniecznie ci najbardziej ambitni – w końcu ambicja zżera wszystkich. To raczej ci, którzy, gdy coś okazuje się niewypałem, potrafią spaść na cztery łapy i zrzucić odpowiedzialność na innych: kluczem do sukcesu jest postępowanie w taki sposób, by pozostać niezauważonym przez ludzi dokonujących ewaluacji. <<Cały numer polega na tym, by nic się do ciebie nie przyczepiło>>. Oczywiście, w każdym przedsiębiorstwie prędzej czy później pracownicy zostają rozliczeni ze swoich dokonań. Ale nawet wtedy [...] dawne niepowodzenia wciąż mniej liczą się dla pracodawcy niż znajomości człowieka oraz jego umiejętność funkcjonowania w sieci” (Sennett 2006, s. 103).

Z tego rodzaju postępowaniem spotykamy się na wszystkich poziomach organizacji. Kierownicy (CEOs), powiada Jackall, po prostu obciążają

wyższych rangą menedżerów rozmaitego rodzaju obowiązkami i oczekują dobrych rezultatów, nie interesując się przy tym, w jaki sposób i przy użyciu jakich środków owe rezultaty zostaną osiągnięte. Menedżerowie w tak samo ogólnikowy sposób przekazują obowiązki dalej. Im wyżej stoi się bowiem w hierarchii, tym bardziej zależnym jest się od osób „na dole”, od pracowników, którzy rzeczywiście przy danym zadaniu pracują. Nie zawsze przy tym ma się możliwość dokładnego skontrolowania owej pracy. Ba, nie zawsze ma się po temu odpowiednie kwalifikacje. Istotne znaczenie odgrywa zatem kompetencja tworzenia iluzji swobody dla swych podwładnych. Swobody, której przyznanie – z jednej strony – pomaga tworzyć pozytywny wizerunek dobrego szefa (pracownicy, wyznający etos profesjonalistów podzielają bowiem kulturowo ugruntowane przekonanie, że dobry szef powinien dać pracownikom dużo wolności, by ci mogli działać kreatywnie i jak najlepiej wykorzystywać swój kapitał ludzki – inaczej mówiąc, dzielają pewną oficjalną typizację roli dobrego szefa i zakresu swobody, jaki powinien przysługiwać im samym jako pracownikom wiedzy), z drugiej zaś strony może w wypadku porażki zostać przedstawiona jako jej główna przyczyna. Obietnica ideologii gospodarki opartej na wiedzy, mówiąca, że „wyposażeni w wiedzę pracownicy nie mogą być nadzorowani, ponieważ wiedzą więcej niż ktokolwiek w organizacji i daremne są próby podporządkowywania ich jakimkolwiek zamiarom i celom” przybiera tu niezmiernie paradoksalną formę. Brak nadzoru tak naprawdę staje się formą nadzoru. Pozorna swoboda zostaje powiązana z indywidualnym ryzykiem. Nie dlatego jednak, że – jak utrzymuje Foucault – w nowoczesnym społeczeństwie indywidualność czy wolność nie mogą być niczym więcej niż tylko ułudą, lecz dlatego, że takie akurat uporządkowanie podziału pracy leży w interesie przełożonych.

Ów podział pracy ma jeszcze jedną konsekwencję: ważna w przedsiębiorstwach wiedzy staje się kompetencja nawiązywania relacji klientelistycznych. Korzystne, jeśli nie niezbędne, jest zyskanie mocnego patrona, mogącego wybronić pracownika w razie kłopotów. Jackall, pisząc o menedżerach, odwołuje się wręcz do metafory zaczerpniętej ze średniowiecza. „W tym świecie podwładny jest wasalem swego przełożonego. [...] Musi bronić go przed popełnianiem błędów, szczególnie w sytuacjach publicznych. Musi

dbać o zapewnianie mu informacji, by szef nie znalazł się w <<ślepych polu>>. Jeśli szef myli się szczególnie często, u podwładnego zawsze pojawia się pokusa, by pozwolić mu się ośmieszyć. Mądry podwładny zdaje sobie jednak sprawę z dwóch niebezpieczeństw. Sam może ponieść konsekwencje owych pomyłek i, co może nawet istotniejsze, inni menedżerowie będą traktować podejrzliwie podwładnego, który ukrywa przed swym szefem informacje” (Jackall 1988, s. 19). Ceną za ochronę jest dostarczanie patronowi wiedzy o codziennym funkcjonowaniu firmy. Owa wiedza też ma jednak szczególny dość charakter. Jackall zauważa bowiem, że menedżer nie może kłopotać swojego szefa jakimikolwiek wątpliwościami czy bieżącymi problemami z realizacją powierzonego zadania. Należy sprawiać wrażenie, że wszystko jest w najlepszym porządku. Kierownicy nie tolerują porażek i złych wiadomości; menedżer ma po prostu zrobić, co mu kazano i zachowywać pozory, że wszystko przebiegło znakomicie (a wszystkie problemy napotkane po drodze zostały pomyślnie rozwiązane – oczywiście dzięki sprytowi i przedsiębiorczości wyżej wymienionego menedżera), zaś oryginalna decyzja była trafna i leżała w najlepszym interesie przedsiębiorstwa. Kierownicy są tak dalece nietolerancyjni wobec niedoróbek i złych wiadomości, że menedżerowie posuwają się czasem do radykalnych środków. Menedżer wielkiego koncernu chemicznego, w którym Jackall przeprowadzał część swych badań, zlecił na przykład kosztowną renowację jednej z fabryk, gdy główny kierownik miał złożyć tam wizytę – skojarzenie z księciem Potiomkinem jest tu najzupełniej na miejscu. Patronowi należy zatem lojalnie dostarczać wszelkich informacji, które służyć będą mu do utrzymania bądź poprawy swej pozycji. Ważne też, by inni menedżerowie ową lojalność dostrzegali i nie mogli jej w żaden sposób zakwestionować ani podważyć. Równocześnie jednak *speaking truth to power* ma swoje istotne ograniczenia, przyznanie się do nieefektywnego postępowania rujnować może bowiem dobry wizerunek. Kompetencja polega tu na umiejętnej selekcji tego, co powiedzieć trzeba i tego, czego powiedzieć nie wolno.

Z drugiej strony ważne jest, by mieć na kogo zrzucić odpowiedzialność. Kolejny rozmówca Jackalla powiada: „Dobry menedżer zawsze jest czujny i ostrożny. Wie, że musi mieć na kogo zwalić winę, gdy sprawy pójdą źle. I wie,



że ktoś zawsze może zwalić winę *na niego*. W korporacji nie ma żadnej rozliczalności [*accountability*]. [...] Możesz jedynie liczyć, że nikt nie będzie chciał dobrać ci się do tyłka” (tamże, s. 89). Trzeba zatem dobrze orientować się, jak w danym momencie jest się postrzeganym – czy inni myślą o tobie jako o potencjalnym koźle ofiarnym, czy mają powody i szanse zrzucenia na ciebie winy, czy też uchodzisz za jednostkę na tyle silną, że, przynajmniej na tę chwilę, nietykalną. Można mówić tu o kompetencji szukania ofiary, przy czym owa kompetencja przydaje się też do zdiagnozowania, czy aby ową ofiarą nie możesz paść ty sam. Sprowadzić daje się to do skutecznego korzystania z typizacji (w tym wypadku oceniania innych w kategoriach „potencjalny winowajca – ten, z którym lepiej nie zadzierać”) w warunkach nieuporządkowanego podziału pracy, narzucanego przez system społeczny organizacji; oczywiście, typizacje te będą tym bardziej pożyteczne, im bardziej podzielane przez innych. Stawka jest przy tym wysoka. Rozmówca Jackalla podkreśla bowiem, że z reguły dostaje się tylko jedną szansę wymigania się od odpowiedzialności.

Wspominałem wcześniej, że otoczenie organizacji bywa źródłem poważnej destabilizacji i niepewności. Paradoksalnie jednak bywają sytuacje przeciwne. Tak właśnie ma się rzecz w przypadku rozmaitych regulacji, które narzucają organizacjom określony sposób postępowania. Dla pracowników (zwłaszcza menedżerów) możliwość zrzucenia winy za jakąś decyzję na odgórne, prawne reguły bywa zbawienna. Jackall podaje przykłady rozmaitych regulacji, wymagających zwiększenia nakładów na technologie czy inwestowania w proces produkcji. Menedżerowie, powiada, nie są ludźmi opętanymi żądzą zysku. Często doskonale zdają sobie sprawę, że powinni przeforsować jakąś inwestycję, nawet jeśli inwestycja ta nie przyczynia się bezpośrednio do zwiększenia produkcji, lecz raczej przekłada się na lepszy wizerunek firmy lub pozwala minimalizować koszty zewnętrzne. Niemniej, jeśli polityczny koszt walki o ową inwestycję jest zbyt duży, menedżerowie często wycofują się i rezygnują z walki. Regulacje zewnętrzne są zatem im na rękę. Dzięki nim menedżerowie mogą podjąć działania, których inaczej by nie podjęli (nawet mimo swych najlepszych chęci). Gdy zatem mowa o zobiektywizowanych systemach stanowiących otoczenie działania, nie można zapominać o

systemie regulacji prawnych, który nie tylko może wymuszać na przedsiębiorstwach działania zgodne z ich własnym interesem (które jednak w przeciwnym razie nie zostałyby podjęte), lecz także pozwala pracownikom pozbyć się indywidualnej odpowiedzialności. Skądinąd nie jest to myśl nowa; Karl Polanyi (2010) w swojej analizie dziewiętnastowiecznego kapitalizmu zauważał, że jakkolwiek ze wszystkich grup społecznych kapitaliści deklarowali największy sprzeciw wobec wszelkiego rodzaju interwencji państwowej, to właśnie oni ostatecznie z interwencji tych czerpali największe korzyści. Gdyby faktycznie udało się w pełni urzeczywistnić ideę samoregulującego się rynku, nie zdołaliby zagwarantować sobie takiego poziomu zysków, jaki osiągalni. Ba, nie zdołaliby zagwarantować sobie przetrwania. Wydaje się, że ów stan rzeczy się nie zmienia. Tym, co ewentualnie byłoby nowe jest wspomniana już możliwość unikania indywidualnych porażek w warunkach panującej obecnie w przedsiębiorstwach niepewności.

Kończąc ten fragment rozważań, pragnę zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Fakt, że jednym z głównych kryteriów rozliczania pracowników wiedzy jest ich lojalność, a niekoniecznie (ciężko mierzalna) efektywność może prowadzić do całkiem pozytywnych konsekwencji. Lojalność nie jest, z konieczności, sprzeczna z profesjonalizmem. Czasem daje się znakomicie pogodzić i jedno, i drugie. W jednej z badanych przez siebie firm informatycznych Dariusz Jemielniak usłyszał następującą historię: dwaj programiści, pracujący przy różnych projektach, natknęli się na nierozwiązywalne w zasadzie problemy. Pierwszy z nich próbował zasygnalizować ów fakt przełożonemu i zwrócił się doń o pomoc, ta jednak nie została mu udzielona. W przekonaniu, że problemu nie da się rozwiązać – a w każdym razie koszty jego rozwiązania zdecydowanie przewyższałyby wartość zlecenia – opuścił projekt. Ostatecznie jego zlecenie dokończyli dwaj inni programiści, którzy co prawda nie spełnili do końca warunków wyznaczonych przez klienta, ale stworzyli produkt na tyle satysfakcjonujący, że został on zaakceptowany, co przyniosło firmie zysk finansowy. Drugi pracownik w podobnej sytuacji postąpił inaczej. „Zenon, zamiast sygnalizować problem, zajął się i zaczął szukać rozwiązania. Przeszukał fora internetowe, wymienił

uwagi z innymi programistami na kilku grupach dyskusyjnych, w których uczestniczył. Co prawda nie znalazł gotowej recepty, ale odszukał firmę w Stanach Zjednoczonych, która już podobny problem kiedyś rozwiązała. Dopiero wtedy zwrócił się do przełożonego – przedstawił całą sytuację, opisał wszystkie poszukiwania i zaproponował zakupienie od Amerykanów modułu, by zrealizować zlecenie. Tak właśnie zrobiono i klient został usatysfakcjonowany – jednakże [firma] w całym zleceniu wyszła na minus” (Jemielniak 2008, s. 124). Paradoksalnie, jeden z pracowników wykazał się szczególną lojalnością i fachowością, więc choć doprowadził do strat finansowych, jego postępowanie nie zostało uznane za porażkę. Drugi, jakkolwiek strat nie przyniósł, został negatywnie oceniony i stracił w oczach przełożonych (co miało dlań dalsze konsekwencje), choć całą sprawę udało się rozwiązać z zyskiem dla przedsiębiorstwa. Możliwe jest zatem postępowanie w taki sposób, by lojalność pogodzić z profesjonalizmem. Pracownicy, którzy opanują niezbędne do tego kompetencje i zdecydują się na niezbędny wysiłek w pozytywny sposób mogą zminimalizować napięcie między fachowością a politycznością. Inaczej mówiąc, w warunkach, w których kryterium porażki nie jest jedynie jakość produktu czy nawet jego finansowa efektywność czyli gdy kryteria porażki mają charakter polityczny da się postępować tak, by porażki uniknąć, nie robiąc tego jednak za cenę profesjonalizmu. Sęk w tym, że nic nie jest tu gwarantowane. Mimo entuzjazmu, wpisanego w dyskurs gospodarki opartej na wiedzy, w praktyce możliwe są i sytuacje, gdy polityka jest do pogodzenia z jakością, i sytuacje, w których polityka jakości zagraża. Próby przekonywania, że nowe reguły gospodarczej gry w jakikolwiek sposób gwarantują pierwszy z owych wariantów muszą zostać uznane za intelektualne prestidigitatorstwo.

### *Opór*

W przypadku oporu ponownie napotykamy na ambiwalencję między swobodą a kontrolą. Na pozór pracowników wiedzy zachęca się, by demonstrowali swą indywidualność, także przez otwarte artykułowanie swoich opinii lub wyrażanie dezaprobaty dla podejmowanych w przedsiębiorstwie inicjatyw, o ile

oczywiście ową dezaprobatę pracownik potrafi merytorycznie uzasadnić i wyrazić w pragmatycznym (a nie emocjonalnym) języku. Naprawdę jednak nierzadko zachęty te są czysto rytualne i służą jedynie podtrzymaniu pozytywnego wizerunku pracy opartej na wiedzy, nie przekładają się natomiast na żadne autentyczne praktyki. Widać było to na przykładzie dyskusji podczas oficjalnych zebrań; choć zachęca się publiczność do zadawania pytań, wszelkie niewygodne wypowiedzi są sprawnie uciszane. Oczywiście, nie dzieje się tak zawsze; postępowanie takie dotyczy przede wszystkim tych sytuacji, których funkcją jest głównie reprodukcja relacji władzy w przedsiębiorstwie i obowiązujących w nim reguł gry. Na mniej formalnych spotkaniach zespołów roboczych dyskusja toczy się bardziej swobodnie – tu jednak również pracownicy zachowywać muszą sporą ostrożność, by nie zniechęcić do siebie innych i nie narobić sobie wrogów (Kunda 1992). Ogólnie jednak, problem pozostaje. Z jednej strony konieczne są jakieś pozory indywidualnej swobody – w przeciwnym razie organizacje nie mogłyby prezentować się jako zaprzeczenie biurokracji. Z drugiej strony swoboda ta jest bardzo ograniczona, a jej nadmiar prowadzi do rozmaitego rodzaju formalnych i nieformalnych sankcji. Mamy więc do czynienia z wymuszonym nonkonformizmem – który de facto żadnym nonkonformizmem nie jest.

Po części zatem istotną kompetencją staje się pozorowanie „bezpiecznego” nonkonformizmu. Przykład tego przedstawiłem już powyżej, opisując panujące w wielu współczesnych przedsiębiorstwach praktyki dotyczące sposobu ubierania się w pracy. Niemniej jednak, znów docieramy do kwestii tego, że pracownicy traktują reguły organizacji jako świadomy, odgórny i narzucony im wytwór swoich przełożonych. Fakt, że reguły mają charakter konstruowany jest dla pracowników przejrzysty. Funkcje owych reguł nie są zaś „ich” funkcjami; przełożeni wprowadzają takie czy inne zasady nie po to, by dobrze zrobić swym podwładnym, lecz po to, by łatwiej nimi zarządzać i sprawniej ich nadzorować. Dla pracowników jest to widoczne i oczywiste – stąd ich dystans wobec tego, co w przedsiębiorstwie się dzieje. Ów dystans z kolei sprawia, że możemy mówić o istotnym potencjale rozmaitych działań, mających na celu opór. Kontrola stosowana w przedsiębiorstwach nie jest kontrolą uwewnętrzną przez pracowników. Praktyki nie są zobiektywizowane czy

znaturalizowane. Posłuszeństwo nie jest oczywistością – jego wymaganie jest raczej złamaniem obietnicy. Dlatego właśnie tak łatwo o zachowanie dewiacyjne, jakim jest opór wobec reguł gry.

Wedle jednej z istotniejszych tradycji socjologicznych występowanie zachowań dewiacyjnych tłumaczy się zbyt słabą bądź nieefektywną kontrolą społeczną. Przedsiębiorstwa wiedzy jednak trafniej wydaje się charakteryzować inną cechą: otóż zachowania dewiacyjne są tu reakcją na zbyt silną kontrolę i zbyt rozbudowany nadzór, co wynika z wysokiej potrzeby autonomii, przejawianej przez pracowników (Lawrence, Robinson 2007). Nie trzeba powtarzać, że ze względu na kulturową legitymizację statusu pracownika wiedzy potrzeba ta jest w interesujących nas tu organizacjach zdecydowanie obecna. Pierwsze pytanie, które należy sobie postawić brzmi zatem następująco: jak pracownicy mogą stawiać opór w sytuacjach, gdy – wedle własnego postrzegania – mają do czynienia ze zbyt silnym nadzorem, nadmiernie naruszającym indywidualną swobodę, której oczekują.

Za przykład mogłyby tu służyć chociażby próby oszukania rozmaitego rodzaju nowoczesnych technologii, wykorzystywanych do kontrolowania pracowników. Gary Marx (2003) zwraca na przykład uwagę, że jednym z narzędzi owej kontroli może być specjalna aplikacja instalowana w komputerach, która rejestruje liczbę znaków wystukanych na klawiaturze w danym dniu. Jeśli oczekiwana (odgórnie ustalona) liczba znaków nie została wprowadzona jest to dowód, że pracownik najwyraźniej nie korzystał z komputera tak intensywnie, jak powinien. Można jednak stawić opór takiej formie nadzoru fałszując na rozmaite sposoby liczbę wprowadzonych znaków – najłatwiej jest po prostu wciśnięcie na kilka minut jakiegoś klawisza, co pozwala na oszukanie aplikacji. Ogółem, Marx wyróżnia jedenaście rozmaitych strategii reagowania na elektroniczny nadzór. Nie będę wymieniał tu wszystkich, pragnę jedynie zauważyć, że ich pogłębiona analiza w przedsiębiorstwach wiedzy wydaje się być dla socjologa owocnym przedsięwzięciem. Pracownicy bowiem, chcąc zagwarantować sobie na własną rękę obiecaną swobodę ze sporym prawdopodobieństwem mogą chcieć ukrywać rozmaite informacje na temat sposobu, w jaki wykonują swą pracę, mogą psuć urządzenia lub organizować własne kanały nieformalnej komunikacji by prowadzić swobodne

dyskusje (McKinlay 2005). Motywacją nie musi tu być lenistwo, lecz raczej chęć przeciwstawienia się nadmiernej kontroli. Wykorzystanie przez firmę technologii nadzoru jest bowiem o tyle dotkliwe, że w jaskrawy sposób symbolizuje brak zaufania. O ile z przełożonym da się negocjować i, w pewnych granicach, wypracowywać indywidualne porozumienia, o tyle w przypadku technologii „nie ma gadania” (Lianos, Douglas 2000). Ich wykorzystanie jest czytane jako komunikat, mówiący: „choć podkreślamy ciągle, że zasługujecie na swoją autonomię, tak naprawdę musimy i chcemy cały czas patrzeć wam na ręce”. Potencjał oporu jest tu zatem szczególnie wysoki. Gdy zatem kontrola staje się zbyt silna, gdy odbiega ona od tego, co pracownicy zgodni są uznać (wedle podzielanych typizacji) za kontrolę legitymizowaną, pojawia się pole dla inwencji. Jednocześnie jednak strategizacja musi przebiegać tak, aby przeciwstawiając się kontroli nie przesadzić i nie narazić się na ryzyko poniesienia kary. Przy czym skuteczna strategizacja wyłania się dzięki komunikacji z innymi pracownikami, w równie silnym stopniu zmotywowanych do oporu przeciwko niesłusznej – w ich mniemaniu – i nazbyt rygorystycznej kontroli.

Drugie, niezwykle istotne pole oporu wymaga ponownego zwrócenia uwagi na kwestię autentyczności. Pracownicy wiedzy podkreślają, że ze względu na praktykowane obecnie formy zarządzania płynne stają się granice między pracą a czasem wolnym oraz między pracą a zabawą. Po części prowadzi to do rozmaitego rodzaju problemów z godzeniem życia rodzinnego z życiem zawodowym; składanie „daniny” z czasu, o której pisał Jemielniak, wymaga często poświęcania tego pierwszego na rzecz tego drugiego. W tym miejscu jednak bardziej interesować będzie mnie inna kwestia, a mianowicie to, w jaki sposób w organizacjach wiedzy próbuje się wykorzystywać zabawę i rozmaite formy rozrywki, w celu motywowania pracowników.

W ich opinii, zabawa i rozrywka w dużej mierze służy budowaniu fikcji. Przedsiębiorstwa próbują w ten sposób budować swój wizerunek i prezentować się jako fajne i przyjazne dla zatrudnionych. W rzeczywistości jednak chodzi – po pierwsze – o zacieranie granicy między pracą i nie-pracą (a więc, jak powyżej, między pracą a czasem wolnym) i po drugie o wprowadzanie dodatkowych kryteriów oceniania, nie mających nic wspólnego

z zadaniami wykonywanymi w ramach formalnych obowiązków. Różne gry i zabawy integracyjne stanowią, w przekonaniu pracowników, próbę silniejszego „wessania” ich w świat organizacji. Nie wystarczy, że z mniej czy bardziej udawaną lojalnością pracuje się od rana do wieczora. Organizacja stara się kolonizować także inne aspekty życia jednostki. Ten, kto otwarcie odmawia udziału w tego rodzaju zabawach może zostać uznany za nadmiernego indywidualistę, którego nie obchodzą wspólne wysiłki na rzecz budowania zgranego zespołu. Ponadto ten, kto w zabawie uczestniczy w sposób „niewłaściwy”, demonstrując niepożądane lub nadmiernie subwersywne postawy musi liczyć się z negatywną oceną ze strony przełożonych. Zabawa jest zatem rozumiana jako element organizacyjnej polityki. Jeden z rozmówców Gideona Kundy ujmuje rzecz brutalnie: „udzielam się tylko wtedy, gdy są z tego polityczne korzyści [*I only socialize when it's political*]” (Kunda 1992, s. 168). Praktyki takie uchodzą zatem za szczególnie nieautentyczne. Zamiast obiecywanej spontaniczności wymagają szczególnie silnej samokontroli. Zamiast rzeczywistych uciech wiążą się z koniecznością udawania, że miło spędzamy czas, nawet, gdy tak się nie dzieje. Są też postrzegane jako odgórne i narzucone. Nie wynikają z realnej potrzeby chwilowego zawieszenia reguł czy oderwania się od żmudnej codzienności; stanowią raczej kolejny sztuczny rytuał, niekoniecznie inicjowany w momentach, gdy na zabawę rzeczywiście ma się ochotę. Naturalnie, w tym akurat wypadku mamy do czynienia ze sporymi różnicami. Nierzadko pracownicy potrafią dobrze się bawić lub pozytywnie oceniać możliwości, jakie daje im firma. Mimo wszystko, zachęta zabawy jest dość silna – ujmując rzecz kolokwialnie, wiele osób lubi rozrywki oferowane w ramach wyjazdów integracyjnych, gry sportowe czy wspólne picie w restauracjach – szczególnie, jeśli firma płaci za alkohol. Jeśli jednak zabawa nie bawi, jeśli uznana zostanie za próbę wymuszenia na pracownikach nieautentycznego entuzjazmu – a często tak się dzieje – z dużym prawdopodobieństwem będziemy mieć do czynienia z oporem. Pracownicy postanowią przechwycić zabawę i uczynić ją bardziej autentyczną, ustalić na własną rękę jej reguły. System kulturowy podpowiada tu więc pewną oficjalną typizację, wedle której zabawa w pracy jest naprawdę zabawą. Nieoficjalna typizacja mówi jednak, że wcale nie chodzi

o zabawę lecz o formę kontroli. W tym momencie przechodzimy do inwencji i strategizacji – pracownicy zabawę przechwytyują, starając się jednak nie ponieść nadmiernego ryzyka.

Warren i Fineman (2007) opisują, jak potoczyły się sprawy w pewnej firmie, która – dla budowania własnego wizerunku – postanowiła dostarczyć swym pracownikom zabawnych gadżetów, pragnąc w ten sposób uchodzić za bardziej przyjazną. Idea od początku nie była przez pracowników odbierana zbyt przychylnie, zwłaszcza, że na krótko wcześniej zarząd (powołując się na konieczność cięcia kosztów) odmówił ich prośbie utworzenia w firmie niewielkiego aneksu kuchennego. Zamiast tego, do firmy zakupione zostały zabawki takie, jak pistolety, strzelające plastikowymi strzałkami i duże, nadmuchiwane lalki przypominające kształtem matryoski. Pracownicy odebrali ową inwestycję jako wyraz tego, że traktuje się ich jak dzieci. Szybko jednak znaleźli własne sposoby zabawy. Nieszczególnie innowacyjne było to, że zaczęli biegać po biurze i strzelać do siebie z plastikowych pistoletów. Natomiast celem zabawy dmuchanymi lalkami było ewidentnie danie „prztyczka w nos” przełożonym. Po godzinach pracy nieznani sprawcy przestawiali lalki z miejsca na miejsce. Można więc było je spotkać w ubikacji, raz zaś nieoczekiwanie pojawiły się w windzie, gdy do firmy przybył akurat ważny klient. Na to ostatnie zarząd zareagował negatywnie; pracownicy usłyszeli, że nie powinni bawić się w ten sposób zwłaszcza, że lalki mogą przy tym ulec zniszczeniu. W reakcji pracownicy zaczęli więc lalki świadomie niszczyć, przede wszystkim – trudno nie użyć tu kolokwialnego określenia – piorąc je po pyskach. „Dwa dni później – piszą Warren i Fineman – w biurze zainstalowana została kamera, by <<chronić>> lalki” (tamże, s. 101).

Akt oporu przeciwko niestosownej, zdaniem pracowników, formie budowania wizerunku firmy przyniósł więc konkretne skutki. Z jednej strony, pracownicy zdolali ujawnić sztuczność praktyk zarządu. Choć ci, którzy kupili dmuchane lalki pragnęli uchodzić za inicjatorów wesołej zabawy, musieli w końcu ujawnić swe „prawdziwe oblicza” i, instalując kamery, przyznać, że tak naprawdę nie interesuje ich, czy pracownicy dobrze się bawią – chcą jedynie, by pracownicy okazywali posłuszeństwo. Z drugiej strony, udało się ujawnić, że w rzeczywistości argument z cięciem kosztów jest w dużym stopniu fikcją i że



koszty nie się lub zwiększa zależnie od tego, czy życzą sobie tego decydenci. Przechwycenie odgórnej zabawy i uczynienie jej własną stanowiło zatem dla pracowników formę skutecznego oporu, który pozwolił podważyć nieco panującą w organizacji iluzję.

Opór zatem polegać może na tym, by odgórne polecenia realizować w sposób niezgodny z ich duchem, ale zgodny z ich literą. W powyższym przypadku rzeczy miały się nieco trudniej, zarząd bowiem otwarcie skrytykował „zabawy” z dmuchanymi lalkami. Niemniej, często dobrą metodą stawiania oporu jest tzw. *flanneling* (zob. Fleming, Spicer 2003). Polega to na nazbyt skrupulatnym i entuzjastycznym wypełnianiu przez jednego bądź grupę pracowników poleceń i sugestii, które nie mają bezpośredniego związku z pracą i są uważane raczej za element organizacyjnej polityki. Przykładowo, podczas zebrania, gdy prowadzący zachęca do (rytualnej, rzecz jasna) dyskusji można zadać mu kilkanaście neutralnych z pozoru pytań. Choć żadne z nich nie będzie miało szczególnie konfrontacyjnego charakteru, wytworzy się pewna sytuacja, demonstrująca w bezpieczny sposób sztuczność rytuału. Gdy zarząd uruchamia kanały komunikacji, mające służyć pracownikom do przekazywania rozmaitych sugestii odnośnie do tego, co należałoby w organizacji poprawić (mimo, że realnie szanse na ich realizację są mizerne), pracownicy mogą w odpowiedzi zasypać swych przełożonych najrozmaitszego rodzaju błahymi i banalnymi pomysłami, byle tylko uczynić ich pozorne działanie kompletnie bezsensownym.

Gdy zatem opór podejmowany jest w imię walki z nieautentycznością organizacyjnych praktyk, kompetencja polegać może na tym, by postępować zgodnie z owymi praktykami ale jednocześnie w taki sposób, by publicznie demonstrować ich ukryte funkcje i ujawniać, jakie naprawdę intencje przyświecały osobom je inicjującym. Pracownicy muszą stąpać tu po cienkiej linii; z jednej strony, opór powinien pozostać niewyrażony (a jeśli już staje się oporem otwartym, lepiej by był anonimowy). Z drugiej strony, powinien być czytelny. Chodzi więc o to, by nie dać się przyłapać na sprzeczanie, ale jednocześnie ów sprzeciw w jasny sposób zademonstrować. W taki oto sposób pracownicy wiedzy mogą starać się o wywalczenie dla siebie swojego małego „królestwa wolności”. Mogą mieć poczucie, że faktycznie są wolni, nie dają

bowiem sobą manipulować i potrafią demaskować polityczność, panującą w organizacji. Polityczność, która – powtórzę raz jeszcze – w ich mniemaniu utrudnia często bądź uniemożliwia merytoryczną pracę i merytoryczne rozliczanie.

Bardziej radykalni autorzy stwierdzają, że mimo wszystko ów opór nie prowadzi do żadnych poważniejszych rezultatów ani dogłębnej zmiany. Ideologia menedżerska pozostaje wciąż taka sama. Rytuały nie znikają. Pozorna swoboda nie przekształca się w swobodę prawdziwą – niekoniecznie nawet zwiększa się jej zakres. Fleming i Spicer, diagnozując panujący w organizacjach cynizm stwierdzają, że, choć podważa on legitymizację władzy, nie ma wpływu na jej praktyki. Należy zatem uznać go za działanie puste. Nie podzielam jednak podobnej interpretacji. Po pierwsze, zgodnie z postulatami obiektywistycznej socjologii ciężko postulować, by jakakolwiek radykalna zmiana mogła dokonać się w pełni oddolnie. Nie da się tak po prostu obejść formalnych reguł i władzy związanej z formalnymi pozycjami w organizacyjnych strukturach. Tego rodzaju opór jest, w moim przekonaniu, całkiem sporym osiągnięciem, pozwala bowiem na stworzenie przynajmniej częściowej autonomii i zdystansowanie się od panujących w organizacji reguł. Po wtóre, przynajmniej potencjalnie, może on zwiększać pozycję przetargową pracowników i pomagać im w budowaniu grupowej więzi – więź ta zaś przydatna będzie, gdy przyjdzie „postawić się” lub przynajmniej zachować bierną postawę wobec wprowadzanych odgórnie zmian. Inaczej mówiąc, nawet tego rodzaju opór bywa zaczynem poważniejszego, grupowego oporu, który bywa niezwykle istotny, gdy trzeba zablokować lub milcząco odrzucić rozmaitego rodzaju innowacje. Nie daje on co prawda pracownikom pełni władzy, nie daje im kontroli nad przedsiębiorstwem. Ta obietnica gospodarki opartej na wiedzy pozostaje – i musi pozostawać – niespełnioną. Niemniej, dzięki opisanym tu pokrótce aktom oporu pracownicy mogą bronić się przed narzuceniem sobie jakiegoś rodzaju fikcji, zestawu przekonań czy przed internalizacją organizacyjnych norm, co w oczywisty sposób ograniczać będzie dyskrecjonalność i dowolność działania tych, którzy w danej organizacji podejmują kluczowe strategiczne decyzje.

Ostatnia wreszcie forma oporu, o której warto tu wspomnieć, była już sygnalizowana wcześniej. Pracownicy mogą, do pewnego stopnia, kontrolować kanały komunikacji w przedsiębiorstwie, oni to bowiem są „na pierwszej linii”, oni najlepiej wiedzą, co robią i jak daną pracę można wykonać. Im wyższe stanowisko w organizacyjnej hierarchii tym więcej osób pośredniczy między jednostką a zadaniami w organizacji wykonywanymi. Ukrywanie pewnych ważnych informacji przed zwierzchnikami może zatem owym zwierzchnikom poważnie szkodzić i pozbawiać ich wpływu na pracę lub – co chyba ważniejsze – utrudniać im budowanie własnego wizerunku, jako tych, którzy wszystko mają pod kontrolą. Paradoksalnie więc „tylnymi drzwiami” powraca tu funkcjonalne ujęcie wiedzy. Rzecz jednak w tym, że cały czas ogromną rolę odgrywają tu kwestie autoprezentacji. Z jednej strony, pracownik nie może dać się przyłapać na ukrywaniu czegokolwiek. Musi zatem kompetentnie manipulować swym wizerunkiem i przedstawiać się jako osoba otwarta, spolegliwa i skora do transparentnego wykonywania własnych obowiązków. Z drugiej strony, pracownik musi umieć dobrze ocenić, czy konsekwencje ukrywania informacji przed przełożonym nie zaszkodzą jemu samemu. Czy, mówiąc inaczej, gdy szef pójdzie na dno, nie pociągnie nas za sobą. Nawet zatem, jeśli przyznamy w jakimś zakresie trafność tym autorom, którzy traktują wiedzę w organizacji funkcjonalnie, jako zasób zwiększający szanse wpływu na ową organizację, pamiętać trzeba, że jest to obudowane szeregiem kompetencji, sprowadzających się do trafnego czytania struktury, trafnego czytania sposobu, w jaki widzą nas inni i sposobu, w jaki inni widzą rozmaitych znaczących graczy w danym przedsiębiorstwie. Posiadanie unikatowej lub pożądanej w firmie wiedzy nie prowadzi automatycznie do polepszenia swej pozycji. Konieczne jest również umiejętne korzystanie z faktu, że ową wiedzę się posiada. Dodajmy wreszcie, że jeśli opór, polegający na dezinformacji przełożonych zaszkodzi samym pracownikom, fakt, iż wspomnianą wiedzę posiadali wcale nie musi chronić ich przed utratą zatrudnienia. Z logicznego punktu widzenia wydaje się, że w racjonalnej organizacji tak właśnie być powinno – jednak przedsiębiorstwa oparte na wiedzy nie są, co starałem się pokazać, organizacjami z natury rzeczy racjonalnymi. Przeciwnie, to właśnie ich nieracjonalność, wynikająca z niemożności zobiektywizowania i

znaturalizowania reguł, które wdrażają, wydaje się ich zasadniczą cechą charakterystyczną.

### *Podsumowanie*

Powyższe rozważania da się na pozór zbyć machnięciem ręki i pytaniem „a cóż w tym wszystkim nowego?”. Pozorowanie i udawanie w pracy? Wszak nie bez kozery w polskiej socjologii czasów PRL pojawił się termin „działania pozorne” (Kwiatkowski 2005). Służył on wyjaśnianiu całkiem sporego kawałka ówczesnej rzeczywistości, w której – twierdzono – ludzie mieli motywację do udawania, nie mieli natomiast specjalnie dużej motywacji by naprawdę robić to, co do nich należało. Klientelizm? To również żadna nowość; zjawisko to dostrzegane było przez socjologów i historyków w najróżniejszych epokach i układach społecznych. Zarządzaniu własnym wizerunkiem także poświęcono już wiele prac i badań, choćby z inspiracji metaforą dramaturgiczną, zaproponowaną w socjologii przez Goffmana. Po co zatem diagnozować, że w przedsiębiorstwach wiedzy pracownicy dysponować muszą takimi akurat kompetencjami? Gdzie w tym wszystkim jakaś nowość?

Otóż chodziło mi właśnie o to, by pokazać, że „nowe” nie nadeszło. Mimo optymistycznej retoryki, mimo wiary, że budowa gospodarki opartej na wiedzy to początek nowej, lepszej fazy kapitalizmu, pracownicy nadal postępować muszą wedle nieoficjalnych wzorów działania, wzory oficjalne rozmiągają się bowiem z codzienną praktyką organizacji. Pracownicy nie są dziś szczerzy, nie mogą pozwolić sobie na występowanie z krytyką. Wiele razy skuteczne postępowanie wymaga udawania. Zdarza się, że – dla podtrzymania własnej definicji jako profesjonalistów – stawiają opór przełożonym. Nie znika też panująca w przedsiębiorstwach kontrola; być może wręcz bardziej się nasila. Choć Drucker próbuje przekonywać, że pracownicy wiedzy nie mogą być nadzorowani, rzeczywistość wyraźnie przeczy temu stwierdzeniu.

Raz jeszcze pragnę zastrzec, że przedstawione powyżej kompetencje nie dotyczą wszystkich pracowników wiedzy w równym stopniu. Bez wątplenia można znaleźć wiele organizacji, które autentycznie starają się je zrealizować i które dokładają sporo wysiłku, by rozliczać pracowników z realnych osiągnięć,

a nie tylko ze sprawności w organizacyjnych grach. Z pewnością wiele jest organizacji, gdzie komunikacja przebiega sprawnie i płynnie, a podział pracy nie służy rozmywaniu odpowiedzialności, lecz efektywnemu zarządzaniu produkcją. Nie ulega kwestii, że liczni menedżerowie potrafią dobrze motywować i nagradzać swoich podwładnych. Szczęśliwi, którzy w przedsiębiorstwach takich pracują. Ja jednak starałem się tu dowieść, że opisane powyżej praktyki są – w Durkheimowskim sensie – praktykami normalnymi, nie patologicznymi. Wpisują się bowiem w logikę przedsiębiorstw wiedzy. Są pochodną panującej w nich niepewności (charakteryzowanej powyżej, między innymi w odwołaniu do tez Alvessona). Niejednoznaczność, nieuporządkowany podział pracy, różnicowanie więzów solidarności i lojalności, różnicowanie ról czy negocjowanie odpowiedzialności wpisane są, jak próbowałem pokazać, w to, co określa się mianem gospodarki opartej na wiedzy. Wpisane są w zobiektywizowane otoczenie społeczne i kulturowe, w którym jednostki – pracownicy – dokonują interpretacji i strategizacji.

Wybrany przeze mnie schemat analizy kompetencji łączy poziom jednostkowego działania z poziomem ponadjednostkowych struktur. Funkcjonalna dedyferencjacja, której ulega system społeczny sprawia, że mamy do czynienia z prymatem subsystemu osiągania celów; w rezultacie, rynek kolonizuje świat społeczny. Prowadzi to do – korzystnego z punktu widzenia rynku – rozmywania się podziału pracy w przedsiębiorstwach a także niedookreślenia ról, które czyni możliwym negocjowanie odpowiedzialności za sukces bądź porażkę. Wielka zmiana, którą się pracownikom obiecuje nie prowadzi z konieczności do wzrostu indywidualnej swobody czy tego, że praca staje się bardziej merytoryczna. Warto mieć to na uwadze, nim zacznie się fetyszyzować ideę gospodarki opartej na wiedzy i nim zacznie się bezkrytycznie wierzyć w obietnice jej apologetów.

## **Zakończenie**

Oficjalne wzory działania, wedle których tzw. pracownicy wiedzy, jako pracownicy szczególnie cenni dla zatrudniających ich organizacji, mogą cieszyć się specyficzną, niespotykaną wcześniej swobodą, elastycznością, możliwościami występowania z krytyką i wreszcie mogą być rozliczani wedle ściśle merytorycznych kryteriów, okazują się fałszywe. Wbrew obietnicom, kompetencje pracowników w przedsiębiorstwach uchodzących za awangardę gospodarki opartej na wiedzy, a więc wzory skutecznego działania, nie tylko różnią się ze wzorami oficjalnymi, lecz także są trudno dostępne, nieprzejrzyste i trudno rozpoznawalne. Typizacje oficjalne i nieoficjalne różnią się, co rodzi pole do inwencji – nie trzeba jednak nikogo przekonywać, że w paradygmacie funkcjonalnym i neofunkcjonalnym nadmierna konieczność inwencji w procesach poznawczych nie świadczy dobrze o stanie społeczeństwa. Społeczeństwo Parsonsa i – w mniejszym stopniu – Alexandra uporządkowane jest przede wszystkim dzięki temu, że sprawnie przebiegają procesy socjalizacji. Jednostki wiedzą, gdzie ich miejsce, jakie przypadły im role i jak je odgrywać, choć jednocześnie ich postępowanie nie jest nigdy w pełni społecznie zdeterminowane. Tymczasem w przypadku pracowników wiedzy widzimy, że oficjalne typizacje zawodzą i konieczne staje się inwencyjne interpretowanie świata; rola typowej wiedzy w strategizacji jest tu niższa, wciąż bowiem stawać trzeba przed dylematem, w jaki sposób pogodzić typizacje nieoficjalne z oficjalnymi i jednocześnie nie narazić się na ryzyko poniesienia sankcji. To przede wszystkim procesy dedyferencjacji, którym podlegają współczesne przedsiębiorstwa sprawiają, że z punktu widzenia pracowników określenie warunków sprawnego działania jest trudniejsze, a znaczenie inwencji rośnie. Dedyferencjacja czy wręcz rozmycie się podziału pracy (heterarchizacja struktur organizacyjnych, nacisk na pracę w zespołach, powoływanych do realizacji konkretnych zadań) zmusza do udziału w negocjowaniu odpowiedzialności za porażkę lub sukces. Różnicowanie się więzów solidarności przydaje wagi nieformalnym sferom organizacji – czyli „systemom podziemnej edukacji”, by raz jeszcze użyć określenia Shulmana. W rezultacie wachlarz ról, które odgrywać muszą

pracownicy jest mocno skomplikowany. Orientowanie się, jakim oczekiwaniom aktualnie podlegamy (role społeczne definiuje się wszak przez oczekiwania) wymaga nieustannej czujności. Gry i zabawy integracyjne, zebrania motywacyjne, przeróżne konsultacje, oceny okresowe – wszystko to przybiera często formę irytującego dla pracowników, nieautentycznego rytuału. Z drugiej strony, podobne praktyki traktowane są przez pracowników jako element nadzoru. Wreszcie, nasila się napięcie między postępowaniem w zgodzie ze standardami profesjonalizmu i fachowości a postępowaniem słusznym z punktu widzenia organizacyjnej polityki. „Polityczne” i „profesjonalne” rozjeżdża się tak mocno, że często pracownicy doświadczają konfliktu ról i zmuszeni są do skomplikowanych wysiłków, by określić, na którą z powyższych wartości powinni się orientować i jak to robić.

Organizacje nie stały się prostsze i bardziej „przyjazne” dla wysoko wykwalifikowanych pracowników. Profesjonalna wiedza jednostek nie gwarantuje im bynajmniej spokoju, nie daje możliwości wykonywania swej pracy bez oglądania się na biurową politykę. Obietnice większej swobody, merytokracji i elastyczności pozostały niespełnione. Pracownicy chcą natomiast i próbują zrealizować je na własną rękę. Wymaga to jednak dostrzegania i wykorzystywania odpowiednich ścieżek w gąszczu organizacyjnych reguł. Tak zaś właśnie w niniejszej pracy starałem się traktować kompetencje. Kompetencje nie są, powtórzę raz jeszcze, cechą jednostki, lecz cechą struktury. Są pewnymi standardami sprawnego postępowania, które jednostka może odczytać i wedle których może postępować. Nie ma jednak gwarancji, że konkretny człowiek zawsze będzie potrafił to zrobić. Stąd właśnie starałem się unikać przypisywania kompetencji czy umiejętności jednostkom i czynienia z nich, jak to się zwykło czynić, prostego jednostkowego zasobu czy kryterium oddzielania jednostek bardziej i mniej sprawnych. Ponadto w ten sposób mogłem powiązać kompetencje z ponadjednostkowymi strukturami i pokazać, że analiza tego, co musi umieć sprawny człowiek jest jednym z możliwych sposobów analizy wybranego układu społecznego, w którym człowiek ów funkcjonuje.

W tym miejscu pozostaje więc już tylko jedno pytanie: dlaczego w zasadzie dyskurs gospodarki opartej na wiedzy, mimo swych oczywistych niedostatków,

tak mocno wrył się w nasze myślenie? Dlaczego obietnice, o których tu mowa, są chętnie kupowane i osiągają wysoką cenę na rynku idei? Próbowałem jednak pokazać, że analityczne określenie, czy rzeczywiście coś takiego jak gospodarka oparta na wiedzy istnieje jest w zasadzie niemożliwe. Mające temu służyć wskaźniki są ułomne. Twierdzenia o charakterze postulatycznym mieszają się z twierdzeniami dotyczącymi faktów. Ideologia miesza się z empirią. W dodatku mamy powody by uważać, że tak naprawdę rola, jaką wiedza rzekomo odgrywa obecnie w procesach produkcyjnych to jedynie pochodna innego konstruowania i czytania statystyk. Nim rola wiedzy została „dostrzeżona”, nikt specjalnie nie interesował się jej kwantyfikowaniem – ale przecież już wówczas wiedza mogła być cenna. Eksperti i profesjonaliści nie pojawili się jednak czterdzieści lat temu. Niewykluczone więc, że obecnie po prostu w statystykach znajdujemy „więcej wiedzy” dlatego, że intensywniej jej szukamy.

Skąd jednak owe poszukiwania? Odpowiedzi może być kilka. Po pierwsze, trudno zaprzeczyć, że w ostatnich dekadach mieliśmy do czynienia ze spektakularnym rozwojem nowoczesnych technologii. Komputer, który jeszcze w latach 70. wydawał się kosztowną maszyną, dostępną co najwyżej dla armii, wielkich przedsiębiorstw, nielicznych uniwersytetów czy agencji rządowych jest obecnie narzędziem wykorzystywanym powszechnie. Internet uczynił komunikację łatwiejszą. Produkcja mikroprocesorów nie stwarza już żadnego problemu, montuje się je więc w najrozmaitszych sprzętach codziennego użytku. Samochody także są obecnie naszpikowane komputerami, które odpowiadają za naszą wygodę i bezpieczeństwo. Ilość otaczających nas nieustannie urządzeń elektronicznych rośnie w olbrzymim tempie. Fakty te z reguły przytacza się jako dowód, że właśnie wiedza we współczesnej gospodarce staje się kluczowym czynnikiem produkcji. Mamy tu jednak pewne twierdzenie o charakterze przyczynowo-skutkowym, nie jest zaś do końca pewne, czy owo twierdzenie będzie uzasadnione. Rozwój technologii nie musi być skutkiem powstania nowego typu gospodarki, nie musi też do powstania nowego typu gospodarki prowadzić. Owszem, gdy zmienia się natura przedmiotów, z którymi obcujemy, zmienia się też natura owego obcowania. Czy jednak rzeczywiście mamy do czynienia z nową formą gospodarki?



Udowodnienie tego wyłącznie przez odwołanie do faktu, iż elektronika zdominowała nasze życie jest co najmniej trudne.

Poza tym, nie daje się przecież sprowadzić opowieści o gospodarce opartej na wiedzy wyłącznie do opowieści o produkcji nowych technologii. Dla Florydy „klasy kreatywnej” nie tworzą jedynie inżynierowie, elektronicy czy programiści. W dyskursie gospodarki opartej na wiedzy mieści się również wytwarzanie rozmaitych dóbr i usług o niematerialnym charakterze. Konsultanci, projektanci, pracownicy agencji reklamowych, finansiści, menedżerowie – wszyscy oni za pracowników wiedzy uchodzą, choć niepodobna określić, jaką w zasadzie wartość mają ich produkty. Nie korzystają z materialnych surowców, czas ich pracy jest płynny i trudno określić, jak wiele przeznaczać trzeba go na konkretne zadanie, same wreszcie produkty mają niematerialny charakter. Jedynym kryterium wartościowania staje się więc rynkowy popyt na owe produkty. Czy jednak przyczyniają się one do wytwarzania jakiejś konkretnej wartości? Tego określić nie sposób. W latach 20. XX wieku, gdy nowoczesna branża reklamowa budziła się do życia, pewien przedsiębiorca stwierdził: „połowa pieniędzy wydawanych na reklamę to pieniądze stracone; nie sprzedaje się dzięki nim więcej produktów. Niestety, nie wiemy, która to połowa”. Podobnie, wskazuje się czasem, że firmy z branży tytoniowej skorzystały (przynajmniej na krótką metę), gdy wprowadzono zakaz reklamowania papierosów. Nagle bowiem nie musiały już uczestniczyć w reklamowym „wyścigu zbrojeń” z konkurencją, a spadek sprzedaży pociągnął za sobą niższe koszty, aniżeli koszty zaoszczędzonych wydatków promocyjnych. Promując ideę gospodarki opartej na wiedzy trzeba więc zdawać sobie sprawę, że może to owocować produkowaniem „niczego z niczego”. Jakkolwiek gospodarka rynkowa potrafi skutecznie procesem takim zarządzać, nie obywa się bez rozmaitych konsekwencji; wielu obserwatorów wskazuje, że kryzys finansowy z roku 2008 wziął się właśnie z nadmiernego rozminięcia się realnej wartości tego, czym handlowano na giełdach (np. instrumentów finansowych) z zyskami osiąganymi w owym handlu. Być może więc innym wyjaśnieniem popularności idei gospodarki opartej na wiedzy byłyby właśnie owe bajeczne zyski, które osiąga się nie dzięki produkcji dóbr materialnych, lecz dzięki specyficznemu

wykorzystywaniu zasad rynkowej gry. To jednak również nie likwiduje problemu nieuchwytności wiedzy jako czynnika produkcji (czy, w tym wypadku, czynnika generowania zysków). Ponadto, każe postawić pytanie o konsekwencje. Kryzysy czy dramatyczny wzrost nierówności dochodowych, obserwowany w rozwiniętych społeczeństwach przez ostatnich czterdzieści lat grożą bowiem stabilności całego systemu – i nie można mieć pewności, że gospodarka oparta na wiedzy przetrwa, że okaże się trwałą, nową formą kapitalizmu, nie zaś ślepym zaułkiem.

Ja jednak, próbując wyjaśnić popularność opisywanych tu obietnic, odwoływałbym się do dwóch innych, powiązanych ze sobą wyjaśnień. Po pierwsze, owe obietnice znakomicie wpasowują się w kulturowo zakorzenione przekonanie, że mamy dziś do czynienia z indywidualizacją. We współczesnych społeczeństwach wierzy się, że na poszczególnych ludziach spoczywa odpowiedzialność za ich losy i osiągnięcia. Wiara ta nie musi mieć wiele wspólnego z faktami; wielokrotnie starałem się pokazywać, że otoczenie w ogromnym stopniu kształtuje i ogranicza możliwości działania jednostek. Przestało to jednak być dostrzegane. Socjologiczna wyobraźnia, o którą swego czasu dopominał się Mills, w społeczeństwie przekonanym, że jest społeczeństwem jednostek, traci na znaczeniu. W tym więc sensie obietnice gospodarki opartej na wiedzy – szczególnie obietnica swobody – padają na podatny grunt.

Z drugiej natomiast strony, warto przyjrzeć się XX-wiecznemu dyskursowi technokratycznemu. Odwołuję się tu do bliskiej mi książki Richarda Barbrooka *Przyszłości wyobrażone*. W XX wieku, pisał Barbrook, rozpanoszyły się obietnice świetlanej przyszłości, zapewnianej przez nowe technologie. Praca miała stać się przyjemnością. Postęp zapewnić miał obfitość dóbr. Uwolniona miała zostać kreatywność jednostek, a społeczeństwo miało zostać uformowane na wzór idealnego akademickiego kampusu. Taki a nie inny charakter owych obietnic wynikał przede wszystkim z zimnowojennej rywalizacji; każde z dwóch supermocarstw starało się przekonać swych obywateli i sojuszników, że to właśnie ono jest na najlepszej drodze do zbudowania nowego społeczeństwa, gdzie zapanuje swoboda i komfort. W ten właśnie sposób Barbrook opisuje narodziny idei społeczeństwa

informacyjnego, pokrewnej wszak idei gospodarki opartej na wiedzy. Potwierdzeniem trafności i nieuchronności społeczeństwa informacyjnego stał się rozwój nowych technologii – jakkolwiek Barbrook wyraźnie podkreśla, że w jego opinii nowe technologie nie doprowadziły do prawdziwych przemian w sferze praktyk społecznych, a struktury władzy i dominacji pozostały nietknięte.

Owa nieuchronność ma przy tym istotną konsekwencję. Fetyszyzując nowe technologie, umniejszamy własną wolność. Postęp zaczynamy uważać za siłę, której niepodobna powstrzymać i która odbiera sens naszemu działaniu. Uważają tak i entuzjaści „nowego”, i postmoderniści, trwający w pesymistycznym przekonaniu, że z „nowym” nie da się już wygrać. Fetyszyzujący technologię intelektualści, politycy czy zwykli ludzie, powiada Barbrook, uważają dziś, że ludzkość przestaje być podmiotem historii, a na jej miejsce wchodzi maszyna. Rekonstruując owe przekonania pisał Barbrook: „neoliberalni przedsiębiorcy, dotcomowi inwestorzy, kapłani macłuhanizmu, politycy trzeciej drogi i islamscy emirowie – wszyscy oni byli zafascynowani swoją <<wołą mocy>>. Jednocześnie swą dominację nad niższymi warstwami społecznymi przypisywali siłom autonomicznym – gospodarce, technologii i ideologii. [...] Nietzscheańscy rządzący z chęcią przystali na swe przeznaczenie i zgodzili się na bycie niewolnikami historii, której podmiotem była Sieć” (Barbrook 2009, s. 326-327). „Nowe”, referuje Barbrook, z jednej strony obiecało nam indywidualną swobodę, z drugiej strony natomiast odebrało ludzkości wiarę w bycie owym podmiotem. Z tego punktu widzenia można tłumaczyć siłę idei gospodarki opartej na wiedzy. Idea ta utwierdza nas w przekonaniu, że jednostka wciąż jest najważniejsza, równocześnie jednak jest ideą nieodparcie potężną. Przejście do gospodarki opartej na wiedzy jest przedstawiane jako proces dziejowy, z którym nie ma sensu walczyć – należy się raczej przed nim ukorzyć i podporządkować. Mamy tu więc do czynienia z fascynującą dialektyką. Z jednej strony popularność idei wytłumaczyć można jej (pozornie) emancypacyjnym charakterem. Z drugiej strony, wytłumaczeniem jest także jej rozmach, który odbiera ludzkości sprawstwo i stawia ją przed faktem dokonanym – przemiany w gospodarce zachodzą, bo zachodzić muszą. Barbrook pokazywał jednak, że żadna konieczność tu nie zachodzi;

mamy jedynie do czynienia z pewnym dyskursem, ukształtowanym w konkretnym kontekście historycznym. Podpisuję się pod takim postawieniem sprawy. Indywidualizacja i dziejowa nieuchronność to jedynie nasze, społeczne ugruntowane, przekonania. Powinniśmy zatem lepiej zdawać sobie sprawę z tego, czemu „kupujemy” rozmaite obietnice i – przede wszystkim – z konsekwencji owego zakupu.

## Przypisy

### Wstęp

<sup>1</sup> Terminami „umiejętności” i „kompetencje” zamierzam posługiwać się w tej pracy wymiennie; będzie o tym mowa w dalszej części wstępu.

<sup>2</sup> Gdy polski socjolog używa w swoim tekście przymiotnika „sprawny” musi liczyć się z tym, że czytelnikom odruchowo nasunie się skojarzenie z prakseologią. Z prakseologicznego punktu widzenia sprawność „jest to pewien ideał, łączący w sobie wszystkie zalety dobrej roboty, przy czym owe cechy pozytywne sięgają najwyższego stopnia. O sprawności lub jej braku w tym znaczeniu możemy mówić wówczas, gdy w czymś działaniu nie ma żadnych cech negatywnych, a są same pozytywne i to takie, które określilibyśmy jako najbardziej skuteczne, najbardziej zręczne, najbardziej prawidłowe, najbardziej oszczędne itd.” (Pszczółowski 1967, s. 16). Za Kotarbińskim można by powiedzieć, że sprawność jest tym, co umożliwia skuteczność działania (Kotarbiński 1982, s. 373). Muszę tu jednak zastrzec, że nie chcę, by słowo „sprawny” pojawiające się w mojej pracy było przez jej pryzmat czytane. Kotarbiński, tworząc prakseologię stawiał jej za zadanie poszukiwanie reguł maksymalizujących skuteczność owych działań. Mnie tymczasem konkretne cechy działania ani ich natężenie (tj. czy działanie jest „najbardziej prawidłowe, najbardziej zręczne” itd.) w niniejszej pracy nie interesuje.

<sup>3</sup> Powyższe uwagi nie odnoszą się do drugiego wątku, który porusza Frieske, a mianowicie wątku możliwości rozwoju zasady wzajemności w małych i średnich przedsiębiorstwach, stanowiących wciąż fundament gospodarki – ze wszystkimi tego zaletami i wadami.

### Rozdział 1

<sup>1</sup> Przykładowo, Burkart i Leslie Holzner (2006) przekonują, że żyjemy w epoce rosnącej przejrzystości organizacji i instytucji; są jednak mocne podstawy (Zyglidopoulos, Fleming 2011), by pogląd ów kwestionować i twierdzić, że dziś właśnie – jak nigdy dotąd – organizacje a szczególnie przedsiębiorstwa

mają możliwość znakomitego wręcz maskowania swej działalności i jej rozmaitych konsekwencji, które mogłyby uchodzić za społecznie niepożądane.

<sup>2</sup> Warto zresztą wspomnieć, że – choć Crozier i Friedberg wskazują na pewne ogólne prawidłowości – można wyobrazić tu sobie pewne problemy natury empirycznej. Wskazywane przez nich źródła władzy mogą wszak w różnych organizacjach mieć różną relewancję – fakt, że dana jednostka ma dobre relacje z otoczeniem nie musi koniecznie oznaczać, iż uchodzić będzie za bardziej cenną aniżeli jednostka dobrze ulokowana w wewnętrznej sieci organizacyjnej. W sytuacji konfliktu między takimi jednostkami organizacja może stanąć przed koniecznością wyboru. Crozier i Friedberg sytuacji takiej nie wykluczają, niemniej to, że w rzeczywistym świecie do niej dochodzi nie wynika wcale z rozmaitych „apologetycznych” ujęć gospodarki opartej na wiedzy. Tymczasem sprzeczności między funkcjami wiedzy dają się obserwować: Auletta (1986) opisywał rywalizację między dwoma wysokiej rangi menedżerami firmy Lehman Brothers; jeden z nich budował swą pozycję na kontaktach z otoczeniem organizacji, drugi – na relacjach wewnątrz firmy. Wskutek owej rywalizacji organizacja stanęła w końcu przed koniecznością podjęcia decyzji – czy poświęcić osobę mającą sporą władzę wewnętrzną czy osobę mającą sporą władzę płynącą niejako „z zewnątrz”. Co zapewne mało zaskakujące, zdecydowano się na ten drugi wariant, co nie obyło się bez konsekwencji dla przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, mimo, że mamy do czynienia z funkcjonalnym traktowaniem wiedzy (będącej podstawą władzy), nie możemy z góry zakładać, iż funkcjonalność wiedzy w organizacji przekładać będzie się z konieczności na racjonalność; przeciwnie, zróżnicowanie źródeł wpływu oraz zróżnicowanie ocen ich ważności prowadzić może do pewnych wewnętrznych turbulencji i dylematów.

<sup>3</sup> Między innymi dlatego wśród rozmaitych etykietek „przyczepianych” współczesnej gospodarce znajdujemy termin *weightless economy*.

<sup>4</sup> Pisząc o ujarzmieniu, Alvesson odwołuje się bezpośrednio do Foucaulta i posługuje angielskim słowem *subjectification*. W polskim przekładzie *Nadzorować i karać* termin ten tłumaczony był jako *ujarzmienie*; słowo *ja* było w nim starannie podkreślone, by zaznaczyć, że podporządkowanie jednostek dyscyplinie dokonuje się dzięki iluzji indywidualnej podmiotowości.

<sup>5</sup> Fakt, że z napięciem takim mamy do czynienia nie prowadzi automatycznie do konfliktów; przykładowo, Marion Brivot (2011) opisuje organizację, której pracownicy pogodzili się z wprowadzeniem bardziej zbiurokratyzowanego i zestandaryzowanego zestawu procedur działania. Stało się to pomimo faktu, że jego funkcjonowanie kłóciło się z ich przekonaniem, że we wspólnocie profesjonalistów powinna raczej obowiązywać kontrola nieformalna i samokontrola poszczególnych aktorów, wynikająca z przyjętych standardów dobrej roboty. Sama „dobra robota” także musiała zresztą zejść na drugi plan, bowiem nowy system zarządzania wiedzą zachęcał do częstszego sięgania do wypróbowanych już sposobów postępowania i wiedzy dawniej wykorzystywanej. Zdaniem pracowników system nie baczył natomiast, czy owa dawniej wykorzystywana wiedza jest rzeczywiście najbardziej użyteczna i trafna do rozwiązywania aktualnych problemów – niezależnie zresztą od tego, badani pracownicy z niezadowoleniem stwierdzali, że przyszło im obecnie posługiwać się metodą „kopiuj-wklej”. Niemniej, ogólnie biurokratyzacja i zaburzenie równowagi między kontrolą formalną a samokontrolą charakterystyczną dla wspólnoty profesjonalistów nie prowadziło w tym wypadku do konfliktu ani nie zaowocowało oporem ze strony pracowników.

## *Rozdział 2*

<sup>1</sup> Pojęcie kompetencji obywatelskich omawiam tu bazując na moich dwóch wcześniejszych tekstach; zob. Dzierzgowski (2008, 2011).

<sup>2</sup> Nadto, oprócz samej treści poszczególnych zagadnień liczyć się tu może także chęć wyznawania poglądów innych niż ci, których mamy za politycznych przeciwników, co dodatkowo komplikuje sprawę. A przecież taki właśnie mechanizm stanowi istotę rozważań Carla Schmitta czy też koncepcji demokracji agonicznej forsowanej przez Chantal Mouffe.

<sup>3</sup> Jeśli chodzi o autorów mających status klasyków wątek ten spotykamy u Tocqueville’a (2005) czy Johna Stuarta Milla (1995); na edukacyjną funkcję demokratycznej partycypacji zwracają również uwagę m.in. Pateman (1970), Barber (1984) i Budge (1993).

### Rozdział 3

<sup>1</sup> By dać przykład: w wymiarze analitycznym Parsons (1968, s. 732) nie traktuje celów działania jako pożądaných, antycypowanych stanów rzeczy, lecz jako różnicę między owym stanem rzeczy a tym, co byłoby, gdyby aktor powstrzymał się od działania. Innymi słowy, chodzi o niezwykle ogólne, abstrakcyjne kategorie, których stosowanie możliwe byłoby wyłącznie gdyby dostępna była nam twarda, obiektywna i wyczerpująca wiedza o rzeczywistości.

<sup>2</sup> W polskiej literaturze funkcjonują co najmniej dwa alternatywne sposoby tłumaczenia terminu *unit act*. Autorzy przekładu *Struktury teorii socjologicznej* Turnera postawili na wariant „jednostka działania”, podczas gdy Jakubowski (1998) woli pisać o „czynie jednostkowym”. Druga z tych opcji wydaje się jednak z kilku powodów mniej odpowiednia. Po pierwsze, słowo „jednostkowy” wydaje się – zapewne wbrew intencjom Jakubowskiego – odsyłać raczej do jednostki ludzkiej (*individual*), aniżeli do pewnej miary czy też jednostki w znaczeniu przyjmowanym w naukach przyrodniczych (*unit*). Po wtóre, mimo, że Parsons ma na myśli wymiar opisowy a nie analityczny, pojęcie *unit act* i tak służy de facto do socjologicznej analizy – tyle, że konkretnej, partykularnej sytuacji, nie zaś ogólnego i abstrakcyjnego schematu.

<sup>3</sup> Bardziej rozbudowaną koncepcję działania rozwijał Parsons na przełomie lat 40. i 50., przede wszystkim w napisanym wspólnie z Edwardem Shilsem tekście *Values, Motives and Systems of Action* (Parsons, Shils 1951) oraz w *Systemie społecznym* (Parsons 2009). Nowe ustalenia wynikały w dużym stopniu z inspiracji Freudem a także uwzględnienia roli osobowości w działaniu. W ten sposób udało się wypracować bardziej wyrafinowany, jakkolwiek kontrowersyjny (ze względu na swój wysoki poziom abstrakcyjności) schemat analityczny. Omówię go tu pokrótce i postaram się, podobnie jak w rozważaniach nad jednostką działania, wskazać, jaką rolę odgrywać mogą w nim umiejętności.

Zacząć wypada od sposobu, w jaki Parsons rozróżniał system społeczny, kulturowy oraz system osobowości, wprowadzone przezeń dystynkcje ujawniają bowiem szereg założeń, a ponadto powrócę do nich w końcowej



części rozdziału, omawiając teorię działania zaproponowaną przez Jeffreya C. Alexandra. To, co społeczne zbudowane jest na interakcjach indywidualnych podmiotów (ego i alter), mających względem siebie jakiegoś rodzaju oczekiwania i mających jakiegoś rodzaju motywacje. Kluczowe znaczenie mają tu zapewne słowa „względem siebie”, lub przedrostek „inter” w wyrazie „interakcja”, czasem zresztą wyróżniany przez Parsonsa *italikami*. Gdy bowiem działamy wobec obiektów pozaspołecznych (np. przedmiotów) nie mają one wobec nas oczekiwań. Ich działania i reakcje są przewidywalne i zależą od naszych działań tylko o tyle, o ile działamy sprawnie. Oczekujemy na przykład, że w sprawnie działającym samochodzie wciśnięcie pedału hamulca doprowadzi do zatrzymania się pojazdu; mamy tu zatem do czynienia z prostą, zerojedynkową reakcją; sprawna maszyna zawsze spełnia nasze, oczywiste skądinąd, oczekiwanie. Obiekty społeczne (czyli, mówiąc prościej, inne jednostki bądź grupy) mają jednak pewne oczekiwania wobec nas samych. Aby działać i osiągać swe cele czy dążyć do zaspokojenia swych motywacji musimy więc dopasowywać się do innych. Pisał Parsons: „część z oczekiwań ego, w wielu przypadkach najważniejsza ich część, polega na możliwej reakcji alter na możliwe działanie ego, reakcji, która musi być antycypowana zawczasu, by wpłynąć na własne wybory ego” (Parsons 2009, s. 10).

Obiekty społeczne różnią się z punktu widzenia działającego aktora, co przekłada się na różnorodność interakcji. Po pierwsze, obiekty społeczne mogą być postrzegane przez aktora jako zestawy cech, po wtóre – jako zestawy dokonań. Mówiąc inaczej, klasyfikujemy innych w kategoriach jakości (*quality*) lub dokonań (*performance*; zob. Parsons, Shils 1951; Swanson 1953). Liczy się więc albo to, kim jest jednostka, z którą pragniemy wejść w interakcję (na przykład wtedy, gdy na przyjęciu zagadujemy szczególnie miłego nam i sympatycznego współbiesiadnika licząc na przyjemną konwersację) lub to, co jednostka, z którą pragniemy wejść w interakcję osiąga (na przykład wtedy, gdy „uderzamy” do wysoko postawionego urzędnika licząc, że zajmowana przezeń pozycja w administracji pozwoli szybko i skutecznie załatwić naszą sprawę). Druga z dokonywanych przez aktora klasyfikacji opiera się na tym, na ile znaczący i istotni są dlań partnerzy interakcji – inaczej mówiąc, na ile czuje

się wobec nich zobowiązany. Możemy tu mieć do czynienia ze znaczeniami aspektowymi, jak choćby w przypadku sprzedawcy w sklepie, od którego oczekujemy wyłącznie sprawnej obsługi i, ewentualnie, krótkiej pogawędki, lub ze znaczeniami całościowymi. W tej drugiej sytuacji osoba jest dla nas istotna ze względu na szereg swych cech; klasycznym przykładem są tu członkowie rodziny. Interakcje będą więc inaczej uporządkowane zależnie od tego, czy są przelotne, wycinkowe i nie angażują nas moralnie, czy też są trwałe, wymagają zaangażowania i większego wysiłku na rzecz dostosowywania się do oczekiwań alter (Parsons, Shils 1951; Jakubowski 1998).

Tym, co dodatkowo wyróżnia działanie społeczne jest fakt, iż obie jego strony (ego i alter) są zanurzone w jakiegoś rodzaju kulturze. Interakcje zawsze zakładają znaczenie i dokonują się dzięki systemowi symboli. „Niezależnie od tego, jaka jest geneza i na czym polega proces rozwoju systemów symboli, widać wyraźnie, że faktyczny stopień skomplikowania ludzkich systemów działania nie jest możliwy bez względnie stabilnych systemów symbolicznych, w których znaczenie nie jest zwykle zależne od bardzo szczegółowo określonych sytuacji. Najważniejszą implikacją tej generalizacji jest zapewne możliwość komunikacji, ponieważ sytuacje dwóch podmiotów nigdy nie są tożsame, a bez zdolności wyabstrahowania znaczenia z najbardziej szczegółowych sytuacji, komunikacja nie byłaby możliwa. Z drugiej strony, ta stabilność systemu symboli, stabilność, która musi dotyczyć relacji między indywiduami i rozciągać się w czasie, nie mogłaby się zapewne utrwalić, gdyby nie funkcjonowała w procesie komunikacji, a zatem w interakcji wielu podmiotów. Przez *tradycję kulturową* będziemy rozumieć właśnie taki wspólny system symboliczny funkcjonujący w ramach interakcji” (Parsons 2009, s. 15). Mówiąc inaczej, i ego, i alter, muszą w jakiś sposób interpretować sytuacje, w których się znajdują. Widzimy tu przy tym wyraźnie, że owe interpretacje nie są dowolne; zależą właśnie od podzielanego, ponadjednostkowego systemu kulturowego, który je kształtuje. Ponownie docieramy zatem do strukturalistycznej logiki teorii Parsonsa; warto podkreślić to szczególnie w tym miejscu, gdyż w przywołanym przed chwilą cytacie pojawia się wiele słów z wokabularza symbolicznego interakcjonizmu. Może wydawać się to mylące, lecz właśnie przekonanie Parsonsa o istnieniu wspólnej, podzielanej kultury

stanowi kluczową różnicę. Przy tym kultura wyznacza nie tylko znaczenia, ale także standardy postępowania. „Nawet najbardziej pierwotna komunikacja – pisze Parsons – nie jest możliwa bez pewnego stopnia dostosowania się do <<konwencji>> systemu symbolicznego. Mówiąc nieco inaczej, wzajemność oczekiwań ukierunkowana jest na wspólny *porządek* [podkr. aut.] znaczeń symbolicznych. W stopniu, w jakim gratyfikacje ego stają się zależne od reakcji alter, powstaje warunkowy standard określający, jakie warunki będą, a jakie nie będą wywoływać reakcji <<gratyfikujących>>, przy czym relacja między tymi warunkami a reakcjami staje się jako taka częścią systemu znaczeń, za pomocą którego ego orientuje się na sytuację” (Parsons 2009, s. 15).

Działanie społeczne dokonuje się więc w pewnych ramach. Owe ramy umożliwiają, z jednej strony, uporządkowanie interakcji, z drugiej jednak są na tyle luźne, by wymagać od jednostek twórczego postępowania. To, czy spełniać będziemy oczekiwania innych (i czy oni będą spełniali nasze oczekiwania) zależy więc przede wszystkim od tego, czy owe oczekiwania są dla obu stron jasne i czy są nam „przepisane” przez system kulturowy. Idąc do lekarza, oczekujemy fachowości i sformułowania pewnych zaleceń co do naszego postępowania, które pozwolą nam poprawić stan zdrowia. Lekarz z kolei oczekuje od nas, pacjentów, posłuszeństwa w terapii. Wynika to z kulturowo wyznaczonej relacji lekarz-pacjent. Niemniej, owa relacja manifestuje się w konkretnych sytuacjach. Może więc na przykład zdarzyć się, że obie strony nie zdołają się „dogadać” lub też jedna ze stron nie spełni oczekiwań drugiej, co prowadzić będzie (lub nie) do reakcji. By więc powtórzyć raz jeszcze, Parsons zakłada istnienie wspólnego, ponadjednostkowego i podzielanego systemu kulturowego. Równocześnie jednak twierdzi, że jego konkretne manifestacje są w pewnym stopniu zależne od okoliczności; ludzie nie są biernymi automatami, doskonale dopasowującymi się do zdarzeń. Powodem tego jest przede wszystkim zapośredniczenie sytuacji przez system osobowości. Nieco upraszczając, każda jednostka ma swoją biografię. W taki czy inny sposób przebywa procesy socjalizacji, jest mniej lub bardziej świadoma pewnych kulturowych konwencji, spotkała się z mniej lub bardziej

dotkliwymi sankcjami za ich naruszanie czy wręcz odrzucanie, co odbija się pozytywnie lub negatywnie na jej skłonności do konformizmu.

W przywołanych przed chwilą cytatach pojawiły się dwa pojęcia odgrywające olbrzymią rolę w zaproponowanej przez Parsons'a teorii działania, a mianowicie pojęcie gratyfikacji oraz orientacji. Orientacja aktora wobec sytuacji jest bodaj najistotniejszym elementem całego schematu, każdy bowiem aktor ma (uświadomioną lub nie) koncepcję tego, co chce osiągnąć, jak postrzega sytuację oraz jak zamierza doprowadzić do powstania pożądanego przezeń stanu rzeczy. Wyróżnić można dwa typy orientacji. Pierwszy określa Parsons mianem orientacji motywacyjnych. Chodzi tu, najogólniej mówiąc, o uzyskanie gratyfikacji bądź uniknięcie deprywacji – przy czym to, co dla jednostki stanowić będzie gratyfikację lub deprywację, zależy od jej „uspołecznienia”. W gruncie rzeczy mamy podobne (bo kształtowane ponadjednostkowo) cele i pragnienia, niemniej różnie wygląda to dla konkretnych ludzi; znów mamy tu więc do czynienia z wpływem systemu osobowości. Konkretna jednostka, by raz jeszcze uprościć rozważania Parsons'a, wybiera z dostępnego katalogu gratyfikacji te, które dla niej akurat są najbardziej pożądane, bądź też godzi się z pewnego rodzaju deprywacjami, które dla niej akurat nie są zbyt kosztowne czy bolesne.

Drugi typ orientacji określa się mianem wartościujących bądź orientacji na wartości. Tu kluczową rolę odgrywa wybór środków działania, mających prowadzić do danego celu. Jak zgrabnie podsumowuje Jakubowski, „spośród dwóch form orientacji aktora wobec sytuacji, orientacja motywacyjna dotyczy samych aktów wyboru ze względu na ich znaczenie gratyfikacyjne bądź deprywacyjne, natomiast orientacja na wartości dotyczy kryteriów tych wyborów, kryteriów będących składnikami kultury. Innymi słowy: orientacja motywacyjna określa problemy stojące przed działającym, podczas gdy orientacja na wartości dotyczy standardów służących rozwiązywaniu tych problemów” (1998, s. 51).

Motywacyjne orientacje działania Parsons dzielił na kognitywną, katektyczną i ewaluatywną. Kognitywny rodzaj orientacji działania obejmuje procesy postrzegania obiektów działania i oceny ich znaczenia czy istotności z punktu widzenia celów. Chodzi tu o sporządzanie swego rodzaju mapy poznawczej

czy też – by użyć metafory medycznej – stawianie diagnozy, będącej punktem wyjścia do działań. W istocie Parsons zbliża się tu częściowo do analiz znanych z socjologii świata przeżywanego Bardziej rozbudowaną koncepcję działania rozwijał Parsons na przełomie lat 40. i 50., przede wszystkim w napisanym wspólnie z Edwardem Shilsem tekście *Values, Motives and Systems of Action* (Parsons, Shils 1951) oraz w *Systemie społecznym* (Parsons 2009). Nowe ustalenia wynikały w dużym stopniu z inspiracji Freudem a także uwzględnienia roli osobowości w działaniu. W ten sposób udało się wypracować bardziej wyrafinowany, jakkolwiek kontrowersyjny (ze względu na swój wysoki poziom abstrakcyjności) schemat analityczny. Omówię go tu pokrótce i postaram się, podobnie jak w rozważaniach nad jednostką działania, wskazać, jaką rolę odgrywać mogą w nim umiejętności.

Zacząć wypada od sposobu, w jaki Parsons rozróżniał system społeczny, kulturowy oraz system osobowości, wprowadzone przezeń dystynkcje ujawniają bowiem szereg założeń, a ponadto powrócę do nich w końcowej części rozdziału, omawiając teorię działania zaproponowaną przez Jeffreya C. Alexandra. To, co społeczne zbudowane jest na interakcjach indywidualnych podmiotów (ego i alter), mających względem siebie jakiegoś rodzaju oczekiwania i mających jakiegoś rodzaju motywacje. Kluczowe znaczenie mają tu zapewne słowa „względem siebie”, lub przedrostek „inter” w wyrazie „interakcja”, czasem zresztą wyróżniany przez Parsonsa italicami. Gdy bowiem działamy wobec obiektów pozaspołecznych (np. przedmiotów) nie mają one wobec nas oczekiwań. Ich działania i reakcje są przewidywalne i zależą od naszych działań tylko o tyle, o ile działamy sprawnie. Oczekujemy na przykład, że w sprawnie działającym samochodzie wciśnięcie pedału hamulca doprowadzi do zatrzymania się pojazdu; mamy tu zatem do czynienia z prostą, zerojedynkową reakcją; sprawna maszyna zawsze spełnia nasze, oczywiste skądinąd, oczekiwanie. Obiekty społeczne (czyli, mówiąc prościej, inne jednostki bądź grupy) mają jednak pewne oczekiwania wobec nas samych. Aby działać i osiągać swe cele czy dążyć do zaspokojenia swych motywacji musimy więc dopasowywać się do innych. Pisał Parsons: „część z oczekiwań ego, w wielu przypadkach najważniejsza ich część, polega na możliwej reakcji alter na możliwe działanie ego, reakcji, która musi być

antycypowana zawczasu, by wpłynąć na własne wybory ego” (Parsons 2009, s. 10).

Obiekty społeczne różnią się z punktu widzenia działającego aktora, co przekłada się na różnorodność interakcji. Po pierwsze, obiekty społeczne mogą być postrzegane przez aktora jako zestawy cech, po wtóre – jako zestawy dokonań. Mówiąc inaczej, klasyfikujemy innych w kategoriach jakości (*quality*) lub dokonań (*performance*; zob. Parsons, Shils 1951; Swanson 1953). Liczy się więc albo to, kim jest jednostka, z którą pragniemy wejść w interakcję (na przykład wtedy, gdy na przyjęciu zagadujemy szczególnie miłego nam i sympatycznego współbiesiadnika licząc na przyjemną konwersację) lub to, co jednostka, z którą pragniemy wejść w interakcję osiąga (na przykład wtedy, gdy „uderzamy” do wysoko postawionego urzędnika licząc, że zajmowana przezeń pozycja w administracji pozwoli szybko i skutecznie załatwić naszą sprawę). Druga z dokonywanych przez aktora klasyfikacji opiera się na tym, na ile znaczący i istotni są dlań partnerzy interakcji – inaczej mówiąc, na ile czuje się wobec nich zobowiązany. Możemy tu mieć do czynienia ze znaczeniami aspektowymi, jak choćby w przypadku sprzedawcy w sklepie, od którego oczekujemy wyłącznie sprawnej obsługi i, ewentualnie, krótkiej pogawędki, lub ze znaczeniami całościowymi. W tej drugiej sytuacji osoba jest dla nas istotna ze względu na szereg swych cech; klasycznym przykładem są tu członkowie rodziny. Interakcje będą więc inaczej uporządkowane zależnie od tego, czy są przelotne, wycinkowe i nie angażują nas moralnie, czy też są trwałe, wymagają zaangażowania i większego wysiłku na rzecz dostosowywania się do oczekiwań alter (Parsons, Shils 1951; Jakubowski 1998).

Tym, co dodatkowo wyróżnia działanie społeczne jest fakt, iż obie jego strony (ego i alter) są zanurzone w jakiegoś rodzaju kulturze. Interakcje zawsze zakładają znaczenie i dokonują się dzięki systemowi symboli. „Niezależnie od tego, jaka jest geneza i na czym polega proces rozwoju systemów symboli, widać wyraźnie, że faktyczny stopień skomplikowania ludzkich systemów działania nie jest możliwy bez względnie stabilnych systemów symbolicznych, w których znaczenie nie jest zwykle zależne od bardzo szczegółowo określonych sytuacji. Najważniejszą implikacją tej generalizacji jest zapewne możliwość komunikacji, ponieważ sytuacje dwóch podmiotów nigdy nie są

tożsame, a bez zdolności wyabstrahowania znaczenia z najbardziej szczegółowych sytuacji, komunikacja nie byłaby możliwa. Z drugiej strony, ta stabilność systemu symboli, stabilność, która musi dotyczyć relacji między indywiduami i rozciągać się w czasie, nie mogłaby się zapewne utrwalić, gdyby nie funkcjonowała w procesie komunikacji, a zatem w interakcji wielu podmiotów. Przez *tradycję kulturową* będziemy rozumieć właśnie taki wspólny system symboliczny funkcjonujący w ramach interakcji” (Parsons 2009, s. 15). Mówiąc inaczej, i ego, i alter, muszą w jakiś sposób interpretować sytuacje, w których się znajdują. Widzimy tu przy tym wyraźnie, że owe interpretacje nie są dowolne; zależą właśnie od podzielanego, ponadjednostkowego systemu kulturowego, który je kształtuje. Ponownie docieramy zatem do strukturalistycznej logiki teorii Parsonsa; warto podkreślić to szczególnie w tym miejscu, gdyż w przywołanym przed chwilą cytacie pojawia się wiele słów z wokabularza symbolicznego interakcjonizmu. Może wydawać się to mylące, lecz właśnie przekonanie Parsonsa o istnieniu wspólnej, podzielanej kultury stanowi kluczową różnicę. Przy tym kultura wyznacza nie tylko znaczenia, ale także standardy postępowania. „Nawet najbardziej pierwotna komunikacja – pisze Parsons – nie jest możliwa bez pewnego stopnia dostosowania się do <<konwencji>> systemu symbolicznego. Mówiąc nieco inaczej, wzajemność oczekiwań ukierunkowana jest na wspólny *porządek* [podkr. aut.] znaczeń symbolicznych. W stopniu, w jakim gratyfikacje ego stają się zależne od reakcji alter, powstaje warunkowy standard określający, jakie warunki będą, a jakie nie będą wywoływać reakcji <<gratyfikujących>>, przy czym relacja między tymi warunkami a reakcjami staje się jako taka częścią systemu znaczeń, za pomocą którego ego orientuje się na sytuację” (Parsons 2009, s. 15).

Działanie społeczne dokonuje się więc w pewnych ramach. Owe ramy umożliwiają, z jednej strony, uporządkowanie interakcji, z drugiej jednak są na tyle luźne, by wymagać od jednostek twórczego postępowania. To, czy spełniać będziemy oczekiwania innych (i czy oni będą spełniali nasze oczekiwania) zależy więc przede wszystkim od tego, czy owe oczekiwania są dla obu stron jasne i czy są nam „przepisane” przez system kulturowy. Idąc do lekarza, oczekujemy fachowości i sformułowania pewnych zaleceń co do

naszego postępowania, które pozwolą nam poprawić stan zdrowia. Lekarz z kolei oczekuje od nas, pacjentów, posłuszeństwa w terapii. Wynika to z kulturowo wyznaczonej relacji lekarz-pacjent. Niemniej, owa relacja manifestuje się w konkretnych sytuacjach. Może więc na przykład zdarzyć się, że obie strony nie zdołają się „dogadać” lub też jedna ze stron nie spełni oczekiwań drugiej, co prowadzić będzie (lub nie) do reakcji. By więc powtórzyć raz jeszcze, Parsons zakłada istnienie wspólnego, ponadjednostkowego i podzielanego systemu kulturowego. Równocześnie jednak twierdzi, że jego konkretne manifestacje są w pewnym stopniu zależne od okoliczności; ludzie nie są biernymi automatami, doskonale dopasowującymi się do zdarzeń. Powodem tego jest przede wszystkim zapośredniczenie sytuacji przez system osobowości. Nieco upraszczając, każda jednostka ma swoją biografię. W taki czy inny sposób przebywa procesy socjalizacji, jest mniej lub bardziej świadoma pewnych kulturowych konwencji, spotkała się z mniej lub bardziej dotkliwymi sankcjami za ich naruszanie czy wręcz odrzucanie, co odbija się pozytywnie lub negatywnie na jej skłonności do konformizmu.

W przywołanych przed chwilą cytatach pojawiły się dwa pojęcia odgrywające olbrzymią rolę w zaproponowanej przez Parsonsa teorii działania, a mianowicie pojęcie gratyfikacji oraz orientacji. Orientacja aktora wobec sytuacji jest bodaj najistotniejszym elementem całego schematu, każdy bowiem aktor ma (uświadomioną lub nie) koncepcję tego, co chce osiągnąć, jak postrzega sytuację oraz jak zamierza doprowadzić do powstania pożądanego przezeń stanu rzeczy. Wyróżnić można dwa typy orientacji. Pierwszy określa Parsons mianem orientacji motywacyjnych. Chodzi tu, najogólniej mówiąc, o uzyskanie gratyfikacji bądź uniknięcie deprywacji – przy czym to, co dla jednostki stanowić będzie gratyfikację lub deprywację, zależy od jej „uspołecznienia”. W gruncie rzeczy mamy podobne (bo kształtowane ponadjednostkowo) cele i pragnienia, niemniej różnie wygląda to dla konkretnych ludzi; znów mamy tu więc do czynienia z wpływem systemu osobowości. Konkretna jednostka, by raz jeszcze uprościć rozważania Parsonsa, wybiera z dostępnego katalogu gratyfikacji te, które dla niej akurat są najbardziej pożądane, bądź też godzi się z pewnego rodzaju deprywacjami, które dla niej akurat nie są zbyt kosztowne czy bolesne.



Drugi typ orientacji określa się mianem wartościujących bądź orientacji na wartości. Tu kluczową rolę odgrywa wybór środków działania, mających prowadzić do danego celu. Jak zgrabnie podsumowuje Jakubowski, „spośród dwóch form orientacji aktora wobec sytuacji, orientacja motywacyjna dotyczy samych aktów wyboru ze względu na ich znaczenie gratyfikacyjne bądź deprywacyjne, natomiast orientacja na wartości dotyczy kryteriów tych wyborów, kryteriów będących składnikami kultury. Innymi słowy: orientacja motywacyjna określa problemy stojące przed działającym, podczas gdy orientacja na wartości dotyczy standardów służących rozwiązywaniu tych problemów” (1998, s. 51).

Motywacyjne orientacje działania Parsons dzielił na kognitywną, katektyczną i ewaluatywną. Kognitywny rodzaj orientacji działania obejmuje procesy postrzegania obiektów działania i oceny ich znaczenia czy istotności z punktu widzenia celów. Chodzi tu o sporządzanie swego rodzaju mapy poznawczej czy też – by użyć metafory medycznej – stawianie diagnozy, będącej punktem wyjścia do działań. W istocie Parsons zbliża się tu częściowo do analiz znanych z socjologii świata przeżywanego, niemniej kognitywny rodzaj orientacji działania to tylko część większego schematu analitycznego. Rodzaj drugi, katektyczny, oznacza obdarzanie obiektów działania jakiegoś rodzaju afektywnym znaczeniem (pozytywnym bądź negatywnym). By przekuć to na jakiś konkretny przykład: możemy odmówić współpracy z pewną osobą (nawet jeśli współpraca zwiększałaby szanse sukcesu), gdyż osobę tę mamy za niesympatyczną lub irytującą. Po raz kolejny widać tu, że Parsons odrzucał wizję jednostki wbudowaną w teorię utylitarną. Wyróżniony przezeń katektyczny rodzaj motywacyjnej orientacji działania zakłada wszak, że podejmując działanie nie ograniczamy się do dobierania najbardziej efektywnych środków; swoją rolę odgrywają również emocje.

Wreszcie rodzaj trzeci, określany przez Parsonsa mianem ewaluatywnego. Chodzi tu o organizowanie orientacji kognitywnych i katektycznych w celu stworzenia jakiegoś rodzaju planu działania lub, mówiąc inaczej, strategii. Należy wspomnieć tu, że w *Systemie społecznym* Parsons każdy rodzaj orientacji motywacyjnych wiązał z określonymi interesami działania, kształtowanego przez wzory kultury. Orientacje ewaluatywne kojarzył z

interesami integracyjnymi, dotyczącymi minimalizowania konfliktów i ich rozwiązywania. Zakładał więc, że tworząc owe strategie działania, aktorzy będą bardziej skłonni do wybierania strategii budujących spójność wspólnoty lub przynajmniej nie zagrażających owej wspólnotie. Mając do wyboru dążenie do celu „po trupach” lub przyjęcie bardziej kompromisowego, bezkonfliktowego planu, człowiek Parsonowski wybierze raczej drugą z powyższych opcji.

Każdemu z motywacyjnych rodzajów działania odpowiada jeden z trzech rodzajów orientacji wartościującej: kognitywny, oceniający i moralny. Działamy, powiada Parsons, w odniesieniu do jakiegoś rodzaju standardów. Kognitywny rodzaj orientacji wartościującej zakłada więc, że tworząc sobie obraz sytuacji czy wspomnianą mapę poznawczą staramy się, by myślenie nasze było odpowiednio uporządkowane, np. charakteryzowało się logiczną spójnością. Owa logiczna spójność stanowi tu wartość samą w sobie, standard myślenia *sui generis*. Naturalnie, Parsons nie twierdzi, że wszyscy ludzie rzeczywiście myślą w sposób logiczny i uporządkowany (nie twierdzi też, że w ogóle jest to możliwe), niemniej powiada, że człowiek, jako istota społeczna, nie może po prostu wyobrażać sobie świata w sposób absolutnie dowolny czy organizować swego myślenia całkowicie po swojemu, niezależnie od pewnych podzielanych przekonań na temat tego, jak myśleć się powinno. Rodzaj drugi czyli oceniający zakłada z kolei podporządkowanie standardom, które pozwalają nam ocenić, czy dana kateksja jest właściwa. Trudniej jest nam zatem nie lubić osób postępujących w sposób szlachetny czy prawy. Trudniej – by użyć przykładu obiektu pozaspołecznego – będzie nam machnąć lekceważąco ręką na dzieło sztuki dobrze wpisujące się w kanon.

Moralny rodzaj wartościującej orientacji działania jest najistotniejszy, pozwala bowiem zawęzić zakres możliwych sposobów postępowania, oddziela akceptowalne od nieakceptowalnego, moralne od niemoralnego. Raz jeszcze docieramy tu do kwestii integracji społecznej. Jednostka, jako że kieruje się jakimś rodzajem standardami moralnymi, orientuje się raczej na wspólnotę lub stara się działać tak, aby dążyć do integracji ego. Orientacje moralne sprawiają więc, że wybieramy raczej plany działania, które nie będą prowadzić do konfliktów czy jakimś rodzaju psucia relacji społecznych bądź też nie zmuszą nas do działania „wbrew sobie”, niezgodnie z obrazami samych siebie,

którymi dysponujemy. Nadmienić trzeba jednak, że uwzględnianie standardów czyli orientacji wartościujących zależy od tego, na ile sprawnie jednostka zinternalizowała normy kulturowe. Wydaje się wręcz, że występujące między poszczególnymi ludźmi różnice w stopniu internalizacji norm stanowią dla Parsonsa najistotniejszy wymiar zróżnicowania społecznego.

Jak już pisałem, Parsons zakładał, że poszczególne rodzaje orientacji motywacyjnych i wartościujących odpowiadają sobie nawzajem. Jeśli tak, wprowadzić należy kolejną triadę. Po pierwsze możemy mieć do czynienia z działaniami instrumentalnymi. Kateksje i ich standardy wyznaczają nam tu cele, natomiast procesy kognitywne wyznaczają środki, które wybierzemy do realizacji owych celów. Wróćmy tu do przykładu z dzieckiem uczącym się jazdy na rowerze. Motywacją ojca jest tu miłość do swej pociechy (jak najbardziej zgodna z kulturowymi standardami). Celem – nauka jazdy. Środki natomiast zostaną dobrane w zależności od tego, czy, zdaniem ojca, nauka przebiegnie sprawniej, jeśli będzie swe dziecko cierpliwie wspierał, uwzględniał jego obawy i niepokoje, czy też przebiegnie sprawniej jeśli zastosuje „zimny wychów” i ograniczy się do komend typu „pedałuj szybciej, szczeniaku!”; opcja druga jest przy tym mniej prawdopodobna, kłóci się bowiem z afektem, jakim ojciec swe dziecko obdarza oraz z obowiązującymi wzorami relacji rodzinnych.

Drugi rodzaj działania to rodzaj ekspresywny. Dominują tu orientacje katektyczne oraz standardy oceniające. Zostawiając rower, wystarczy powiedzieć, że przykładem może tu być pogłaskanie dziecka po głowie przez ojca lub psa przez właściciela; działamy, aby wyrazić jakoś nasz pozytywny stosunek do pociechy bądź zwierza, w zgodzie ze standardami wyrażania owego pozytywnego stosunku. Wreszcie, wyróżnić należy moralny rodzaj działania, gdzie orientacje ewaluatywne spotykają się z moralnymi. Możemy, mając na celu integrację społeczności, zapłacić wysoki podatek, nie szukając żadnych furtek czy luk w systemie fiskalnym. Możemy też, mając na celu integrację ego, zaprotestować głośno przeciwko czemuś, co uważamy za rażącą niesprawiedliwość, nawet jeśli w konkretnej sytuacji narazi nas to na pewne koszty. Działania te są pewnymi modelowymi typami, stąd każdy przykład budzić może pewne wątpliwości. Pytanie na przykład, czy weredyk

głośno formułujący swe opinie podejmuje działanie ekspresyjne, motywowane swym najgłębszym przywiązaniem do prawdy, czy też działanie moralne, motywowane chęcią postępowania w zgodzie z samym sobą lub z interesem wspólnoty, któremu – jak wszak uważa – prawda zawsze i w każdej sytuacji służy (przy czym może odwołać się do norm wspólnotowych, piętnujących kłamstwo). Pamiętajmy zatem, że Parsons traktuje wszystkie wymienione orientacje czy rodzaje działań jako elementy pewnego schematu analitycznego, służącego do opisu działania społecznego i jego wewnętrznej logiki.

W tekście napisanym wspólnie z Shilsem Parsons podsumowywał ów schemat wyróżniając pięć tzw. zmiennych wzoru (*pattern variables*), zmienne te funkcjonują przy tym na czterech różnych poziomach analizy (zob. Parsons, Shils 1951). Układają się one w pięć par alternatyw: afektywność – afektywna neutralność, orientacja na siebie – orientacja na zbiorowość, uniwersalizm – partykularyzm, przypisanie – osiąganie, aspektowość – całościowość. Po pierwsze, na poziomie konkretnej sytuacji, układają się w pięć par alternatyw, spośród których działający aktor musi dokonywać (uświadomionego bądź nie) wyboru. Po wtóre, na poziomie systemu osobowości stanowią swego rodzaju nawyki – spośród wspomnianych dychotomii (które zaraz omówione zostaną bardziej szczegółowo) każdy konkretny człowiek jest skłonny wybierać rutynowo, zależnie od pewnych typów sytuacji. System osobowości określa na przykład, czy wybieramy raczej orientację na siebie czy orientację na zbiorowość. Po trzecie, na poziomie zbiorowości, zmienne wzoru stanowią aspekty definicji roli. Dobre wykonywanie określonej roli pociąga za sobą określone zestawy wyborów. Wreszcie, na poziomie kultury owe zmienne są aspektami standardów wartości. Można więc na przykład we współczesnych społeczeństwach spotkać się z normatywnym zaleceniem, aby nie oceniać ludzi za to, kim są (czyli nie stosować kryteriów przypisania takich, jak wiek, płeć lub kolor skóry), lecz za to, co robią (a więc oceniać ich podług indywidualnych sukcesów bądź porażek). W takiej sytuacji mamy do czynienia z pewnym kulturowym standardem, ukierunkowującym określony wybór przy okazji rozważania alternatywy przypisanie-osiąganie.

Tu właśnie można, jak twierdzę, wpisać kwestię umiejętności; mówiąc precyzyjniej, daje się ją odnieść do pierwszego (konkretne sytuacje) i trzeciego (role) poziomu analizy. Z oczywistych względów nie ma sensu zajmować się poziomem czwartym, gdzie mowa jest raczej o abstrakcyjnych wzorach kulturowych. Na poziomie osobowości z kolei, jak już zostało powiedziane, decydują nawyki, natomiast jakkolwiek rozumiana skuteczność wybierania odnoszona byłaby przede wszystkim do integracji ego.

W tym miejscu należy więc dokładniej omówić pięć dychotomii wyróżnianych przez Parsonsa i Shilsa. Po pierwsze, afektywność *versus* afektywna neutralność. Chodzi tu przede wszystkim o podejmowanie przez aktora decyzji, czy dążyć do bezpośredniej gratyfikacji, czy też przyjąć jakiegoś rodzaju dyscyplinę. Mogę, przykładowo, zwymyślać osobę, która wyrządziła mi jakieś świństwo (afektywność) lub, z drugiej strony, mogę zacisnąć zęby i postąpić zgodnie z moralnym zaleceniem nadstawiania drugiego policzka, bądź też ocenić, że istnieją skuteczniejsze i bardziej bolesne sposoby zaszkodzenia przeciwnikowi, wymagające jednak skalkulowanych, chłodnych działań (afektywna neutralność). Po drugie, mamy do czynienia z dychotomią orientacja na siebie – orientacja na zbiorowość. Chodzi tu po prostu o to, czy działanie ma służyć realizacji jakiegoś rodzaju interesu własnego, czy też ma służyć zbiorowości. Ważne by pamiętać, że zbiorowość jest tu rozumiana w najbardziej podstawowy sposób – kształtuje się ona już w najprostszej interakcji między ego a alter, scharakteryzowanej wcześniej. Po trzecie, Parsons i Shils wyróżniali dychotomię uniwersalizm – partykularyzm. „W obliczu dowolnej sytuacji aktor staje przed dylematem czy traktować obiekty tej sytuacji w zgodzie z ogólną normą odnoszącą się do *wszystkich* [podkr. aut.] obiektów tej klasy czy też traktować je w zależności od ich umiejscowienia w jakiejś konkretnej relacji wobec aktora lub jego zbiorowości” (Parsons, Shils 1951, s. 81). Policjant może ukarać osobę złapaną na drobnym wykroczeniu, np. zbyt szybkiej jeździe, stosując się ściśle do przepisów, a więc stawiając na uniwersalizm i traktując *alter* wyłącznie jako element klasy obiektów „kierowcy przekraczający dozwoloną prędkość” stworzonej przez prawo. Może też jednak ograniczyć się do upomnienia lub

machnięcia ręką na całe zdarzenie, jeśli kierowca przekona go, że do szybkiej jazdy zmusiły go konkretne okoliczności.

Dychotomia przypisanie-osiąganie została już w zasadzie scharakteryzowana w jednym z powyższych przykładów; chodzi o to, czy aktor ma traktować obiekt w zależności od cech tego obiektu lub jego działań bądź ich możliwych rezultatów. Wreszcie, mamy dychotomię piątą, związaną z zakresem znaczenia obiektu czy też, mówiąc inaczej, zakresem zaangażowania aktora. Albo będzie to zaangażowanie aspektowe, albo całościowe.

Umiejętności mogą więc odnosić się po pierwsze, na poziomie konkretnej sytuacji, do dokonywania takiego zestawu wyborów, który umożliwia osiągnięcie nadrzędnego w teorii Parsons'a celu jakim jest uzyskanie gratyfikacji bądź minimalizowanie deprywacji. Jak pamiętamy, gratyfikacja i deprywacja częściowo tylko zależą od jednostkowych preferencji; są raczej kształtowane społecznie. Niemniej, do wyborów aktora zaliczyć należałoby również charakter gratyfikacji. Może bowiem chodzić o nagrody materialne bądź niematerialne, bezpośrednie bądź odroczone, wreszcie, gratyfikacja wynikać może z postawy alter (który, przykładowo, wyraża swoje uznanie wobec działań ego) lub być gratyfikacją wewnętrzną (gdy ego zadowolony jest z faktu, że postąpił w sposób – w jego mniemaniu – słuszny i właściwy). Człowiek sam wybiera zatem (społecznie usankcjonowane) gratyfikacje i to właśnie ze względu na nie dokonuje lepszych bądź gorszych (bardziej lub mniej umiejętnych) wyborów. Wracamy tu zatem do punktu wyjścia i rozważań na temat teorii normatywnej. Umiejętne postępowanie służyłoby, w schemacie Parsons'a, dokonywaniu wyborów właściwych ze względu na pewne obowiązujące reguły. Badając, jakie działania prowadzą z większym prawdopodobieństwem do uzyskania gratyfikacji, poznawalibyśmy logikę systemu oraz wpisane weń wartości kulturowe. Mówiąc inaczej, umiejętności służą (twórczemu do pewnego stopnia) przystosowywaniu się do pewnych obowiązujących norm interakcyjnych. Istnieją wybory obiektywnie bardziej właściwe i wybory obiektywnie mniej właściwe. To, jakich wyborów będziemy dokonywać w konkretnych sytuacjach, zależy od stopnia naszego uspołecznienia. Uspołecznienie zaś przekłada się właśnie na bardziej umiejętne (tj. właściwe) działania.

To z kolei prowadzi do innego, aczkolwiek silnie powiązanego z powyższymi stwierdzeniami wymiaru umiejętności. Parsons kładzie silny nacisk na pewne standardy, poznawcze, moralne czy katektyczne (była o nich mowa przy okazji omawiania orientacji wartościujących). Sprawne dążenie do rozmaitego rodzaju gratyfikacji jest więc zależne od naszej znajomości owych standardów i – przede wszystkim – umiejętności stosowania się do nich w konkretnych sytuacjach. Poprawność interakcji, dopasowywanie się do norm interakcyjnych, jest więc związane z umiejętnym stosowaniem norm kognitywnych, katektycznych oraz moralnych. Właśnie na tych dwóch poziomach funkcjonować mogą kompetencje w teorii Talcotta Parsonsa. Warto przy tym podkreślić, że ze względu na przyjmowane przezeń założenia, mamy tu do czynienia z kompetencjami w pełnym tego słowa znaczeniu – słowo kompetencja wywodzi się wszak od łacińskiego *competere* oznaczającego „zgadzać się” lub „nadawać się”. Postępowanie jednostki w systemie społecznym musi być zatem zgodne z normami interakcyjnymi (właściwy zestaw pięciu dychotomicznych wyborów) i wartościami, by prowadziło do uzyskania społecznie wyznaczonych (aczkolwiek zapośredniczonych przez system osobowości) gratyfikacji. Mamy tu zatem do czynienia z modelowym przykładem teorii, w której działanie wpisane jest w obiektywne ramy – umiejętności zaś służyć będą lepszemu dostosowywaniu się do owych ram.

, niemniej kognitywny rodzaj orientacji działania to tylko część większego schematu analitycznego. Rodzaj drugi, katektyczny, oznacza obdarzanie obiektów działania jakiegoś rodzaju afektywnym znaczeniem (pozytywnym bądź negatywnym). By przekuć to na jakiś konkretny przykład: możemy odmówić współpracy z pewną osobą (nawet jeśli współpraca zwiększałaby szanse sukcesu), gdyż osobę tę mamy za niesympatyczną lub irytującą. Po raz kolejny widać tu, że Parsons odrzucał wizję jednostki wbudowaną w teorię użyteczności. Wyróżniony przezeń katektyczny rodzaj motywacyjnej orientacji działania zakłada wszak, że podejmując działanie nie ograniczamy się do dobierania najbardziej efektywnych środków; swoją rolę odgrywają również emocje.

Wreszcie rodzaj trzeci, określany przez Parsonsa mianem ewaluatywnego. Chodzi tu o organizowanie orientacji kognitywnych i katektycznych w celu

stworzenia jakiegoś rodzaju planu działania lub, mówiąc inaczej, strategii. Należy wspomnieć tu, że w *Systemie społecznym* Parsons każdy rodzaj orientacji motywacyjnych wiązał z określonymi interesami działania, kształtowanego przez wzory kultury. Orientacje ewaluatywne kojarzył z interesami integracyjnymi, dotyczącymi minimalizowania konfliktów i ich rozwiązywania. Zakładał więc, że tworząc owe strategie działania, aktorzy będą bardziej skłonni do wybierania strategii budujących spójność wspólnoty lub przynajmniej nie zagrażających owej wspólnotie. Mając do wyboru dążenie do celu „po trupach” lub przyjęcie bardziej kompromisowego, bezkonfliktowego planu, człowiek Parsonsowski wybierze raczej drugą z powyższych opcji.

Każdemu z motywacyjnych rodzajów działania odpowiada jeden z trzech rodzajów orientacji wartościującej: kognitywny, oceniający i moralny. Działamy, powiada Parsons, w odniesieniu do jakiegoś rodzaju standardów. Kognitywny rodzaj orientacji wartościującej zakłada więc, że tworząc sobie obraz sytuacji czy wspomnianą mapę poznawczą staramy się, by myślenie nasze było odpowiednio uporządkowane, np. charakteryzowało się logiczną spójnością. Owa logiczna spójność stanowi tu wartość samą w sobie, standard myślenia *sui generis*. Naturalnie, Parsons nie twierdzi, że wszyscy ludzie rzeczywiście myślą w sposób logiczny i uporządkowany (nie twierdzi też, że w ogóle jest to możliwe), niemniej powiada, że człowiek, jako istota społeczna, nie może po prostu wyobrażać sobie świata w sposób absolutnie dowolny czy organizować swego myślenia całkowicie po swojemu, niezależnie od pewnych podzielanych przekonań na temat tego, jak myśleć się powinno. Rodzaj drugi czyli oceniający zakłada z kolei podporządkowanie standardom, które pozwalają nam ocenić, czy dana kateksja jest właściwa. Trudniej jest nam zatem nie lubić osób postępujących w sposób szlachetny czy prawy. Trudniej – by użyć przykładu obiektu pozaspołecznego – będzie nam machnąć lekceważąco ręką na dzieło sztuki dobrze wpisujące się w kanon.

Moralny rodzaj wartościującej orientacji działania jest najistotniejszy, pozwala bowiem zawęzić zakres możliwych sposobów postępowania, oddziela akceptowalne od nieakceptowalnego, moralne od niemoralnego. Raz jeszcze docieramy tu do kwestii integracji społecznej. Jednostka, jako że kieruje się jakiegoś rodzaju standardami moralnymi, orientuje się raczej na wspólnotę lub



stara się działać tak, aby dążyć do integracji ego. Orientacje moralne sprawiają więc, że wybieramy raczej plany działania, które nie będą prowadzić do konfliktów czy jakiegoś rodzaju psucia relacji społecznych bądź też nie zmuszą nas do działania „wbrew sobie”, niezgodnie z obrazami samych siebie, którymi dysponujemy. Nadmienić trzeba jednak, że uwzględnianie standardów czyli orientacji wartościujących zależy od tego, na ile sprawnie jednostka zinternalizowała normy kulturowe. Wydaje się wręcz, że występujące między poszczególnymi ludźmi różnice w stopniu internalizacji norm stanowić mogą dla Parsonsa najistotniejszy wymiar zróżnicowania społecznego.

Jak już pisałem, Parsons zakładał, że poszczególne rodzaje orientacji motywacyjnych i wartościujących odpowiadają sobie nawzajem. Jeśli tak, wprowadzić należy kolejną triadę. Po pierwsze możemy mieć do czynienia z działaniami instrumentalnymi. Kateksje i ich standardy wyznaczają nam tu cele, natomiast procesy kognitywne wyznaczają środki, które wybierzemy do realizacji owych celów. Wróćmy tu do przykładu z dzieckiem uczącym się jazdy na rowerze. Motywacją ojca jest tu miłość do swej pociechy (jak najbardziej zgodna z kulturowymi standardami). Celem – nauka jazdy. Środki natomiast zostaną dobrane w zależności od tego, czy, zdaniem ojca, nauka przebiegnie sprawniej, jeśli będzie swe dziecko cierpliwie wspierał, uwzględniał jego obawy i niepokoje, czy też przebiegnie sprawniej jeśli zastosuje „zimny wychów” i ograniczy się do komend typu „pedałuj szybciej, szczeniaku!”; opcja druga jest przy tym mniej prawdopodobna, kłóci się bowiem z afektem, jakim ojciec swe dziecko obdarza oraz z obowiązującymi wzorami relacji rodzinnych.

Drugi rodzaj działania to rodzaj ekspresywny. Dominują tu orientacje katektyczne oraz standardy oceniające. Zostawiając rower, wystarczy powiedzieć, że przykładem może tu być pogłaskanie dziecka po głowie przez ojca lub psa przez właściciela; działamy, aby wyrazić jakoś nasz pozytywny stosunek do pociechy bądź zwierzaka, w zgodzie ze standardami wyrażania owego pozytywnego stosunku. Wreszcie, wyróżnić należy moralny rodzaj działania, gdzie orientacje ewaluatywne spotykają się z moralnymi. Możemy, mając na celu integrację społeczności, zapłacić wysoki podatek, nie szukając żadnych furtek czy luk w systemie fiskalnym. Możemy też, mając na celu

integrację ego, zaprotestować głośno przeciwko czemuś, co uważamy za rażącą niesprawiedliwość, nawet jeśli w konkretnej sytuacji narazi nas to na pewne koszty. Działania te są pewnymi modelowymi typami, stąd każdy przykład budzić może pewne wątpliwości. Pytanie na przykład, czy weredyk głośno formułujący swe opinie podejmuje działanie ekspresyjne, motywowane swym najgłębszym przywiązaniem do prawdy, czy też działanie moralne, motywowane chęcią postępowania w zgodzie z samym sobą lub z interesem wspólnoty, któremu – jak wszak uważa – prawda zawsze i w każdej sytuacji służy (przy czym może odwołać się do norm wspólnotowych, piętnujących kłamstwo). Pamiętajmy zatem, że Parsons traktuje wszystkie wymienione orientacje czy rodzaje działań jako elementy pewnego schematu analitycznego, służącego do opisu działania społecznego i jego wewnętrznej logiki.

W tekście napisanym wspólnie z Shilsem Parsons podsumowywał ów schemat wyróżniając pięć tzw. zmiennych wzoru (*pattern variables*), zmienne te funkcjonują przy tym na czterech różnych poziomach analizy (zob. Parsons, Shils 1951). Układają się one w pięć par alternatyw: afektywność – afektywna neutralność, orientacja na siebie – orientacja na zbiorowość, uniwersalizm – partykularyzm, przypisanie – osiąganie, aspektowość – całościowość. Po pierwsze, na poziomie konkretnej sytuacji, układają się w pięć par alternatyw, spośród których działający aktor musi dokonywać (uświadomionego bądź nie) wyboru. Po wtóre, na poziomie systemu osobowości stanowią swego rodzaju nawyki – spośród wspomnianych dychotomii (które zaraz omówione zostaną bardziej szczegółowo) każdy konkretny człowiek jest skłonny wybierać rutynowo, zależnie od pewnych typów sytuacji. System osobowości określa na przykład, czy wybieramy raczej orientację na siebie czy orientację na zbiorowość. Po trzecie, na poziomie zbiorowości, zmienne wzoru stanowią aspekty definicji roli. Dobre wykonywanie określonej roli pociąga za sobą określone zestawy wyborów. Wreszcie, na poziomie kultury owe zmienne są aspektami standardów wartości. Można więc na przykład we współczesnych społeczeństwach spotkać się z normatywnym zaleceniem, aby nie oceniać ludzi za to, kim są (czyli nie stosować kryteriów przypisania takich, jak wiek, płeć lub kolor skóry), lecz za to, co robią (a więc oceniać ich podług

indywidualnych sukcesów bądź porażek). W takiej sytuacji mamy do czynienia z pewnym kulturowym standardem, ukierunkowującym określony wybór przy okazji rozważania alternatywy przypisanie-osiąganie.

Tu właśnie można, jak twierdzą, wpisać kwestię umiejętności; mówiąc precyzyjniej, daje się ją odnieść do pierwszego (konkretna sytuacja) i trzeciego (rola) poziomu analizy. Z oczywistych względów nie ma sensu zajmować się poziomem czwartym, gdzie mowa jest raczej o abstrakcyjnych wzorach kulturowych. Na poziomie osobowości z kolei, jak już zostało powiedziane, decydują nawyki, natomiast jakkolwiek rozumiana skuteczność wybierania odnoszona byłaby przede wszystkim do integracji ego.

W tym miejscu należy więc dokładniej omówić pięć dychotomii wyróżnianych przez Parsonsa i Shilsa. Po pierwsze, afektywność *versus* afektywna neutralność. Chodzi tu przede wszystkim o podejmowanie przez aktora decyzji, czy dążyć do bezpośredniej gratyfikacji, czy też przyjąć jakiegoś rodzaju dyscyplinę. Mogę, przykładowo, zwymyślać osobę, która wyrządziła mi jakieś świństwo (afektywność) lub, z drugiej strony, mogę zacisnąć zęby i postąpić zgodnie z moralnym zaleceniem nadstawiania drugiego policzka, bądź też ocenić, że istnieją skuteczniejsze i bardziej bolesne sposoby zaszkodzenia przeciwnikowi, wymagające jednak skalkulowanych, chłodnych działań (afektywna neutralność). Po drugie, mamy do czynienia z dychotomią orientacja na siebie – orientacja na zbiorowość. Chodzi tu po prostu o to, czy działanie ma służyć realizacji jakiegoś rodzaju interesu własnego, czy też ma służyć zbiorowości. Ważne by pamiętać, że zbiorowość jest tu rozumiana w najbardziej podstawowy sposób – kształtuje się ona już w najprostszej interakcji między ego a alter, scharakteryzowanej wcześniej. Po trzecie, Parsons i Shils wyróżniali dychotomię uniwersalizm – partykularyzm. „W obliczu dowolnej sytuacji aktor staje przed dylematem czy traktować obiekty tej sytuacji w zgodzie z ogólną normą odnoszącą się do *wszystkich* [podkr. aut.] obiektów tej klasy czy też traktować je w zależności od ich umiejscowienia w jakiejś konkretnej relacji wobec aktora lub jego zbiorowości” (Parsons, Shils 1951, s. 81). Policjant może ukarać osobę złapaną na drobnym wykroczeniu, np. zbyt szybkiej jeździe, stosując się ściśle do przepisów, a więc stawiając na uniwersalizm i traktując alter wyłącznie jako

element klasy obiektów „kierowcy przekraczający dozwoloną prędkość” stworzonej przez prawo. Może też jednak ograniczyć się do upomnienia lub machnięcia ręką na całe zdarzenie, jeśli kierowca przekona go, że do szybkiej jazdy zmusiły go konkretne okoliczności.

Dychotomia przypisanie-osiąganie została już w zasadzie scharakteryzowana w jednym z powyższych przykładów; chodzi o to, czy aktor ma traktować obiekt w zależności od cech tego obiektu lub jego działań bądź ich możliwych rezultatów. Wreszcie, mamy dychotomię piątą, związaną z zakresem znaczenia obiektu czy też, mówiąc inaczej, zakresem zaangażowania aktora. Albo będzie to zaangażowanie aspektowe, albo całościowe.

Umiejętności mogą więc odnosić się po pierwsze, na poziomie konkretnej sytuacji, do dokonywania takiego zestawu wyborów, który umożliwia osiągnięcie nadrzędnego w teorii Parsons'a celu jakim jest uzyskanie gratyfikacji bądź minimalizowanie deprywacji. Jak pamiętamy, gratyfikacja i deprywacja częściowo tylko zależą od jednostkowych preferencji; są raczej kształtowane społecznie. Niemniej, do wyborów aktora zaliczyć należałoby również charakter gratyfikacji. Może bowiem chodzić o nagrody materialne bądź niematerialne, bezpośrednie bądź odroczone, wreszcie, gratyfikacja wynikać może z postawy alter (który, przykładowo, wyraża swoje uznanie wobec działań ego) lub być gratyfikacją wewnętrzną (gdy ego zadowolony jest z faktu, że postąpił w sposób – w jego mniemaniu – słuszny i właściwy). Człowiek sam wybiera zatem (społecznie usankcjonowane) gratyfikacje i to właśnie ze względu na nie dokonuje lepszych bądź gorszych (bardziej lub mniej umiejętnych) wyborów. Wracamy tu zatem do punktu wyjścia i rozważań na temat teorii normatywnej. Umiejętne postępowanie służyłoby, w schemacie Parsons'a, dokonywaniu wyborów właściwych ze względu na pewne obowiązujące reguły. Badając, jakie działania prowadzą z większym prawdopodobieństwem do uzyskania gratyfikacji, poznawalibyśmy logikę systemu oraz wpisane weń wartości kulturowe. Mówiąc inaczej, umiejętności służą (twórczemu do pewnego stopnia) przystosowywaniu się do pewnych obowiązujących norm interakcyjnych. Istnieją wybory obiektywnie bardziej właściwe i wybory obiektywnie mniej właściwe. To, jakich wyborów będziemy dokonywać w konkretnych sytuacjach, zależy od stopnia naszego

uspołecznienia. Uspołecznienie zaś przekłada się właśnie na bardziej umiejętne (tj. właściwe) działania.

To z kolei prowadzi do innego, aczkolwiek silnie powiązanego z powyższymi stwierdzeniami wymiaru umiejętności. Parsons kładzie silny nacisk na pewne standardy, poznawcze, moralne czy katektyczne (była o nich mowa przy okazji omawiania orientacji wartościujących). Sprawne dążenie do rozmaitego rodzaju gratyfikacji jest więc zależne od naszej znajomości owych standarów i – przede wszystkim – umiejętności stosowania się do nich w konkretnych sytuacjach. Poprawność interakcji, dopasowywanie się do norm interakcyjnych, jest więc związane z umiejętnym stosowaniem norm kognitywnych, katektycznych oraz moralnych. Właśnie na tych dwóch poziomach funkcjonować mogą kompetencje w teorii Talcotta Parsonsa. Warto przy tym podkreślić, że ze względu na przyjmowane przezeń założenia, mamy tu do czynienia z kompetencjami w pełnym tego słowa znaczeniu – słowo kompetencja wywodzi się wszak od łacińskiego *competere* oznaczającego „zgadzać się” lub „nadawać się”. Postępowanie jednostki w systemie społecznym musi być zatem zgodne z normami interakcyjnymi (właściwy zestaw pięciu dychotomicznych wyborów) i wartościami, by prowadziło do uzyskania społecznie wyznaczonych (aczkolwiek zapośredniczonych przez system osobowości) gratyfikacji. Mamy tu zatem do czynienia z modelowym przykładem teorii, w której działanie wpisane jest w obiektywne ramy – umiejętności zaś służyć będą lepszemu dostosowywaniu się do owych ram.

<sup>3</sup> W polskich przekładach Schütza termin „dokonanie” oddaje, skądinąd trudne w przekładzie, anglojęzyczne słowo „performance”.

#### *Rozdział 4*

<sup>1</sup> Można więc powiedzieć, że Durkheim jest na tyle skłonny uznawać pewne mechanizmy klasycznej ekonomii, iż automatycznie wpasowuje się w szeregi rywali intelektualnych Karola Marksa. Równocześnie zaś kategorie socjologiczne odgrywają w jego myśleniu na tyle dużą rolę, że prosty utylitaryzm czy bezkrytyczne przejście tez o cnotach i zaletach liberalnej gospodarki jest dlań nie do przyjęcia.

<sup>2</sup> Dlatego być może Ruschemeyer (1982) zarzuca Durkheimowi brak należycie klarownego pokazania przyczynowo-skutkowej relacji między podziałem pracy a solidarnością organiczną. Niemniej, w świetle przywoływanych powyżej rozważań Durkheima o więzi, rodzącej się wskutek podziału pracy i umożliwianej przezeń wymiany widać, że owa relacja jak najbardziej istnieje. Co najwyżej stwierdzić można, że podział pracy jest przyczyną konieczną, acz niewystarczającą.

<sup>3</sup> To zresztą dość standardowy element krytyki procesów różnicowania się społeczeństwa, spotykany często w pismach przedstawicieli ideologii konserwatywnej – zob. np. Ortega y Gasset (1995).

<sup>4</sup> W dalszej części tekstu Smelser, obok ról i organizacji wyróżnia jeszcze określone zestawy działań (*sets of activities*) jako trzecią zasadniczą jednostkę analizy systemu społecznego (zob. Smelser 1959, s. 10).

<sup>5</sup> Smelser podkreśla, że etapy te nie tworzą idealnej sekwencji o tyle, że proces dyferencjacji może od pewnego momentu iść różnymi ścieżkami (np. jeśli narodzi się kilka konkurencyjnych innowacji). Każdy z etapów wytwarzać też może własne napięcia, które mogą mieć długotrwałe konsekwencje, nie inicjują jednak odrębnego procesu różnicowania. Nie do końca przekłada się to jednak na empirię. Analizując dyferencjację w przemyśle tkackim u zarania rewolucji przemysłowej Smelser, jako źródło oryginalnych napięć (etap 1) identyfikuje m.in. powiększanie się rynków związane z kolonizacją oraz nieefektywność produkcji wynikająca z trudności z alokacją surowców. Jeśli chodzi o źródła natury kulturowej, odwołuje się przede wszystkim do przemian religijności i pojawienia się potencjalnie „buntowniczych” odłamów protestantyzmu (przede wszystkim metodyzm). Gdy jednak, pod wpływem kolejnych przemian procesu produkcji pojawia się nowa klasa robotnicza (co, w klasycznej już książce, opisuje Thompson 1991) Smelser nie uznaje tego za źródło nowych napięć i punkt wyjścia dla kolejnego procesu różnicowania.

<sup>6</sup> W odróżnieniu od Polanyiego Parsons wyraźnie wyklucza też możliwość kolonizacji innych sfer życia przez rynek. Przeciwnie, różnicowanie i autonomizacja zmniejszają prawdopodobieństwo takiej sytuacji.

<sup>7</sup> Mimo tego rozbratu w ewolucjonizmie kwestia wzrastającego zróżnicowania nadal miała duże znaczenie. Podejmował ją np. Leslie White. Dla White'a

podstawowym aspektem rozwoju jest ujarzmianie energii, przy czym właśnie ono stanowi główną funkcję kultury. Im więcej energii, tym bardziej skomplikowane stają się systemy, co rodzi potrzebę budowania bardziej skomplikowanych mechanizmów integracji i regulacji (zob. Chmielewski 1988).

<sup>8</sup> Dla Smelsera np., jak pamiętamy, dyferencjacja nie mogła się nie udać, bo żeby w ogóle badacz miał prawo posłużyć się tą kategorią, obserwowany przezeń proces zmiany musiał przejść siedem określonych etapów.

<sup>9</sup> Odwrotnym niejako aspektem nierównego różnicowania, na który wskazuje Eisenstadt jest wyłanianie się pewnych enklaw zróżnicowania w słabo zróżnicowanych społeczeństwach. Przykłady takich enklaw to np. miasta w feudalnej Europie, uniwersytety czy klasztory.

## Rozdział 5

<sup>1</sup> Kunda posługuje się angielskim terminem *challenger*, który niefortunnie nie ma dobrego polskiego odpowiednika.

<sup>2</sup> Zarzut nieracjonalności z perspektywy socjologa nie musi być skądinąd szczególnie poważny; utyskiwania nad nierozsądnym uporządkowaniem rzeczywistości zostawić należy raczej ekonomistom. Jeśli piszę tu o nieracjonalności pejoratywnie, to dlatego, że w dyskursie gospodarki opartej na wiedzy obietnica racjonalności odgrywa olbrzymią rolę, ja zaś staram się pokazać, że obietnica ta nie jest i z obiektywnych względów nie może być dotrzymana. Inaczej mówiąc, krytykuję tu pewną iluzję.

## Bibliografia

**Alexander, Jeffrey C.** (1985): „Introduction”, w: Jeffrey C. Alexander (red.), *Neofunctionalism*, Sage Publications, Beverly Hills, London, New Dehli.

**Alexander, Jeffrey C.** (1987): „*Action and Its Environments*”, w: Jeffrey C. Alexander, Bernhard Giesen, Richard Münch, Neil J. Smelser (red.), *The Micro-Macro Link*, University of California Press, Berkley.

**Alexander, Jeffrey C.** (1990): „Differentiation Theory: Problems and Prospects”, w: Jeffrey C. Alexander, Paul Colomy (red.): *Differentiation Theory and Social Change. Comparative and Historical Perspectives*, Columbia University Press, New York.

**Alexander, Jeffrey C.** (1998): *Neofunctionalism and After*, Blackwell Publishers, Oxford.

**Almond, Gabriel A.; Verba, Sidney** (1965): *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Little, Brown and Company, Boston.

**Alvesson, Matts** (1994): „Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency”, *Organization Studies*, t. 15, nr 4.

**Alvesson, Matts** (1996): *Communication, Power and Organization*, Walter de Gruyter, Berlin-New York.

**Alvesson, Matts** (2001): „Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity”, *Human Relations*, t. 54, nr 4.

**Alvesson, Matts; Thompson, Paul** (2005): „Post-Bureaucracy?”, w: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson, Pamela S. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, New York.



**Auletta, Ken** (1986): *Greed and Glory on Wall Street: The Fall of the House of Lehman*, Random House, New York.

**Ball, Kirstie; Carter, Chris** (2002): „The Charismatic Gaze: Everyday Leadership Practices of the <<New>> Manager”, *Management Decision*, t. 40, nr 5-6.

**Barber, Benjamin** (1984): *Strong Democracy. Participatory Politics for New Age*, California University Press, Berkeley.

**Barber, Bernard** (1994): „Talcott Parsons on the Social System: An Essay in Clarification and Elaboration”, *Sociological Theory*, t. 12, nr 1.

**Barbrook, Richard** (2006): *The Class of the New*, Open Mute, London.

**Barbrook, Richard** (2009): *Przyszłości wyobrażone. Od myślącej maszyny do globalnej wioski*, przeł. Jan Dzierzgowski, Muza, Warszawa.

**Barley, Stephen R.; Kunda, Gideon** (2004): *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies. Itinerant Experts in Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton.

**Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas** (1983): *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, przeł. Józef Niżnik, PIW, Warszawa.

**Biernacka, Maja** (2009): *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, Scholar, Warszawa.

**Blumer, Herbert** (1971): „Social Problems as Collective Behaviour”, *Social Problems*, t. 18, nr 3.

**Blumer, Herbert** (2007): *Interakcjonizm symboliczny*, przeł. Grażyna Woroniecka, Nomos, Kraków.

**Bohdziewicz, Piotr** (2008): *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude** (2006): *Reprodukcja: elementy teorii systemu nauczania*, przeł. Elżbieta Neyman, PWN, Warszawa.

**Bourdieu, Pierre; Wacquant Loic** (2001): *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, przeł. Anna Sawisz, Oficyna Naukowa, Warszawa.

**Brinkley, Ian** (2006): *Defining the Knowledge Economy*, The Work Foundation, London.

**Brivot, Marion** (2011): „Controls of Knowledge Production, Sharing and Use in Bureaucratized Professional Service Firms”, *Organization Studies*, t. 32, nr 4.

**Budge, Ian** (1993): „Direct Democracy: Setting Appropriate Terms of Debate”, w: David Held (red.), *Prospects for Democracy. North, South, East, West*, Polity Press, Oxford 1993.

**Burger, Thomas** (1977): „Talcott Parsons, the Problem of Order and the Program of Analytical Sociology”, *The American Journal of Sociology*, t. 83, nr 2.

**Cappelli, Peter** (2001): „Why Is It So Hard To Find Information Technology Workers?”, *Organizational Dynamics*, t. 30, nr 2.

**Chen, Derek H.C.; Dahlman, Carl J.** (2005): *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*, The World Bank, Washington.

**Chmielewski, Piotr** (1988): *Kultura i ewolucja*, PWN, Warszawa.

**Chomczyński, Piotr** (2008): *Mobbing w przedsiębiorstwach z perspektywy interakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Ciesielska, Małgorzata; Postuła, Agnieszka** (2007): „Dynamiczny model kultury na przykładzie firmy szkoleniowej”, w: Krzysztof T. Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Clegg, Stewart; Courpasson, David; Phillips, Nelson** (2006): *Power and Organizations*, Sage, London.

**Cohen, Albert K.** (1966): *Deviance and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

**Collins, Randall** (1979): *The Credential Society: A Historical Sociology of Education and Stratification*, Academic Press, New York.

**Colomy, Paul** (1985): „Uneven Structural Differentiation: Toward a Comparative Approach”, w: Jeffrey C. Alexander (red.), *Neofunctionalism*, Sage Publications, Beverly Hills, London, New Dehli.

**Crouch, Colin** (2005): „Skill Formation Systems”, w: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson, Pamela S. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, New York.

**Crozier, Michel** (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago.

**Crozier, Michel; Friedberg, Ehrard** (1982): *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, przeł. Krystyna Bolesta-Kukułka, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Czapla, Aneta** (2006): „Organizacyjny dyskurs wiedzy i władzy”, w: Beata Glinka, Krzysztof T. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Dalton, Russell J.** (2003): *Citizen Politics*, Chatham House Publishers, New York.
- Davenport, Thomas H.** (2007): *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, przeł. Magdalena Lany, Wolters Kluwer, Kraków.
- Davis, Kingsley; Moore, Wilbert E.** (1945): „Some Principles of Stratification”, w: *American Sociological Review*, t. 10, nr 2.
- Delli Caprini, Michael X.; Keeter, Scott** (1996) *What American Know About Politics and Why Does It Matter*, Yale University Press, New Haven & London:.
- Diamond, Jared** (2007): *Upadek: dlaczego niektóre społeczeństwa upadły, a innym się udało*, przeł. Jacek Lang, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Domański, Henryk** (2004): *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Douglas, Mary** (2011): *Jak myślą instytucje*, przeł. Olga Siara, PWN, Warszawa.
- Drucker, Peter F.** (1999): *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, przeł. Grażyna Kranas, PWN, Warszawa.
- Durkheim, Émile** (1999): *O podziale pracy społecznej*, przeł. Krzysztof Wakar, PWN, Warszawa.
- Durkheim, Émile** (2000): *Zasady metody socjologicznej*, przeł. Jerzy Szacki, PWN, Warszawa.
- Durkheim, Émile** (2006): *Samobójstwo: studium z socjologii*, przeł. Krzysztof Wakar, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Dymarczyk, Waldemar** (2009): „Doba ma tylko 24 godziny czyli: neutralizacje są konieczne. Temporalne dylematy menedżerów”, w: Beata Pawłowska,

Kazimierz Doktor (red.), *Dylematy współczesnych korporacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Dzierzgowski, Jan** (2008): „Edukacyjna funkcja demokratycznej partycypacji: dyskretny urok optymizmu”, w: Jacek Sroka (red.), *Wybrane instytucje demokracji partycypacyjnej w polskim systemie politycznym*, IPiSS, Warszawa.

**Dzierzgowski, Jan** (2011): „Poszukiwacze światłego obywatela. Rzec o pojęciu kompetencji obywatelskich i związanych z nim kłopotach”, w: Marta Bucholc, Sławomir Mandes, Tadeusz Szawiel, Joanna Wawrzyniak (red.), *Polska po 20 latach wolności*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

**Eisenstadt, S.N.** (1964): „Social Change, Differentiation and Evolution”, *American Sociological Review*, t. 29, nr 3.

**Emirbayer, Mustapha; Mische, Ann** (1998): „What is Agency?”, *American Journal of Sociology*, t. 103, nr 4.

**European Commission** (1996): *White Paper on Education and Training*, [http://europa.eu/documents/comm/white\\_papers/pdf/com95\\_590\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf).

**Fagerberg, Jan; Srholec, Martin** (2005): *Catching Up: What are the Critical Factors for Success*, <http://ideas.repec.org/p/tik/inowpp/20050401.html>.

**Fine, Gary Alan** (1999): „Tworzenie ram dla norm. Kultura oczekiwań i wyjaśnień”, przeł. Tadeusz Karłowicz, w: Elżbieta Hałas (red.): *Teoria socjologiczna Floriana Znanieckiego a wyzwania XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

**Fligstein, Neil** (1997): „Social Skill and Institutional Theory”, *The American Behavioral Scientist*, t. 40, nr 4.

- Fligstein, Neil** (2009): „Kompetencje społeczne i teoria pola”, w: Aleksander Manterys, Janusz Mucha (red.), *Nowe perspektywy teorii socjologicznej*, Nomos, Kraków.
- Florida, Richard** (2004): *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York 2004.
- Foucault, Michel** (1986): „Disciplinary Power and Subjection”, w: Steven Lukes (red.), *Power*, New York University Press, New York.
- Foucault, Michel** (1998): *Nadzorować i karać*, przeł. Tadeusz Komendant, Aletheia, Warszawa.
- Fraser, Nancy** (2003): „From Discipline to Flexibilization? Rereading Foucault in the Shadow of Globalization”, *Constellations*, t. 10, nr 2.
- Frieske, Kazimierz W.** (2003a): „Marginalność społeczna – normalność i patologia”, w: Ludmiła Dziewięcka-Bokun, Katarzyna Zamorska (red.), *Polityka społeczna. Teksty źródłowe*, Wydawnictwa Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Frieske, Kazimierz W.** (2003b): „Zasada wzajemności: istotne przesłanki deregulacji rynku pracy”, w: Kazimierz W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Fuchs, Stephan** (2001): „Beyond Agency”, *Sociological Theory*, t. 19, nr 1.
- Garland, David** (1985): *Punishment and Welfare*, Ashgate Publishing, Aldershot.
- Giddens, Anthony** (2003): *Stanowienie społeczeństwa: zarys teorii strukturalizacji*, przeł. Stefan Amsterdamski, Zysk i S-ka, Poznań.
- Giza-Poleszczuk, Anna; Marody, Mirosława; Rychard, Andrzej** (2000): *Strategie i system*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

- Goffman, Erving** (2005): *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, przeł. Aleksandra Dzierżyńska, Joanna Tokarska-Bakir, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Goffman, Erving** (2006): *Rytuał interakcyjny*, przeł. Alina Sulżycka, PWN, Warszawa.
- Grant, Gerald; Elbow, Peter; Ewens, Thomas; Gamson, Zelda; Kohli, Wendy; Neumann, William; Olesen, Virginia; Riesman, David** (1979): *On Competence. A Critical Analysis of Competence-Based Reforms in Higher Education*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco – Washington – London.
- Grudzewski, Wiesław M.; Hejduk, Irena K.** (2004): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Diffin, Warszawa.
- Hałas, Elżbieta** (2006): *Interakcjonizm symboliczny*, PWN, Warszawa.
- Hayman, Robert L. Jr.** (1998): *The Smart Culture. Society, Intelligence and Law*, New York University Press, New York.
- Heeren, John** (1970): „Alfred Schütz and the Sociology of the Common-Sense Knowledge”, w: Jack D. Douglas (red.), *Understanding Everyday Life. Toward the Reconstruction of Sociological Knowledge*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Henshel, Richard L.** (1990): *Thinking About Social Problems*, Harcourt College, San Diego, New York.
- Hirschman, Albert O.** (1995): *Lojalność, krytyka, rozstanie*, przeł. Jacek Kochanowicz, Irena Topińska, Znak, Kraków.
- Hollanders, Hugo; Tarantola, Stefano** (2011): *Innovation Union Scoreboard 2010 – Methodology Report*, <http://www.proinno-europe.eu/page/thematic-papers-2>.

- Hofstede, Geert** (2000): *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, przeł. Małgorzata Durska, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Holzner, Burkart; Holzner, Leslie** (2006): *Transparency in Global Change: The Vanguard of the Open Society*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Horkheimer, Max; Adorno, Theodor W.** (1994): *Dialektyka oświecenia*, przeł. Małgorzata Łukasiewicz, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Jackall, Robert** (1988): *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York, Oxford.
- Jacyno, Małgorzata** (2007): *Kultura indywidualizmu*, PWN, Warszawa.
- Jakubowski, Jarema** (1998): *Racjonalność a normatywność działań (Alfred Schütz a Talcott Parsons)*, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań.
- Jemielniak, Dariusz** (2008): *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Karnøe, Peter; Kristensen, Peter Hull; Andersen, Poul Houman (red.)** (1999): *Mobilizing Resources and Generating Competences*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Kikker, B.F.; Roberts, R. Blaine** (1984): „The Durability of Human Capital: Some New Evidence”, *Economic Inquiry*, t. 22, nr 2.
- Kilduff, Martin; Krackhardt, David** (2008): *Interpersonal Networks in Organizations. Cognition, Personality, Dynamics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.



**Koch, Christian** (2004): „The Tyranny of Projects: Teamworking, Knowledge Production and Management in Consulting Engineering”, *Economic and Industrial Democracy*, t. 25, nr 2.

**Kociatkiewicz, Jerzy** (2011): „Społeczne konstruowanie miejsca pracy”, w: Monika Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badanie polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

**Kostera, Monika** (1996): *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Kostera, Monika** (2005): *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.

**Kotarbiński, Tadeusz** (1982): „Przegląd ocen praktycznych działania”, w: Tadeusz Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.

**Kożusznik, Barbara** (2007): *Zachowania człowieka w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Kuklinski, James H.; Quirk, Paul. J.** (2001): „Conceptual Foundations of Citizen Competence”, *Political Behavior*, t. 23, nr 3.

**Kumar, Krishan** (1995): *From Post-Industrial to Post-Modern Society: New Theories of the Contemporary World*, Blackwell, Oxford.

**Kunda, Gideon** (1992): *Engineering Culture. Control and Commitment in High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.

**Kwiatkowski, Mariusz** (2005): „Działania pozorne w systemie postmonocentrycznym”, w: Jerzy Kwaśniewski (red.), *Normatywność współczesnej Polski*, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, Warszawa.

- Lasch, Christopher** (1978): *The Culture of Narcissism. American Life in an Age of Diminished Expectations*, W.W. Norton and Company, Inc., New York.
- Lawrence, Thomas B.; Robinson, Sandra L.** (2007): „Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance”, *Journal of Management*, t. 33, nr 3.
- Lechner, Frank J.** (1985): „Modernity and Its Discontents”, w: Jeffrey C. Alexander (red.), *Neofunctionalism*, Sage Publications, Beverly Hills, London, New Dehli.
- Lechner, Frank J.** (1990): „Fundamentalism and Sociocultural Revitalization: On the Logic of Dediifferentiation”, w: Jeffrey C. Alexander, Paul Colomy (red.): *Differentiation Theory and Social Change. Comparative and Historical Perspectives*, Columbia University Press, New York.
- Lewicki, Mikołaj** (2007): „Transfer wiedzy w międzynarodowej korporacji bankowej”, w: Jacek Kochanowicz, Sławomir Mandes, Mirosława Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Lianos, Michalis; Douglas, Mary** (2000): „Dangerization and the End of Deviance”, *British Journal of Criminology*, t. 40, nr 2.
- Ludwicki, Tomasz** (2011): „Wiedza *explicite* a wiedza w działaniu w pracy konsultanta”, w: Monika Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badanie polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Luhmann, Niklas** (1990): „The Paradox of System Differentiation and the Evolution of Society”, w: Jeffrey C. Alexander, Paul Colomy (red.): *Differentiation Theory and Social Change. Comparative and Historical Perspectives*, Columbia University Press, New York.

**Łysik, Krzysztof** (2011): „Pracownicy wiedzy – nowa jakość czy modny termin”, *Przegląd organizacji*, !!!

**Lupia, Arthur; McCubbins, Matthew D.** (1998): *The Democratic Dilemma. Can Citizens Learn What They Need To Know?*, Cambridge University Press, Cambridge.

**Macdonald, Keith M.** (1995): *The Sociology of the Professions*, Sage, London.

**Mandes, Sławomir** (2007): „Proces konwergencji na przykładzie historii firm zakładanych przez reemigrantów”, w: Jacek Kochanowicz, Sławomir Mandes, Mirosława Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Manterys, Aleksander** (2008a): „Działanie i sprawczość w socjologii Schütza”, w: Alfred Schütz, *O wielości światów*, przeł. Barbara Jabłońska, Nomos, Kraków.

**Manterys, Aleksander** (2008b): *Sytuacje społeczne*, Nomos, Kraków.

**Marks, Karol** (1968): *Kapitał: krytyka ekonomii politycznej*, w: Karol Marks, Fryderyk Engels, *Dzieła*, t. 23, Książka i Wiedza, Warszawa.

**Marody, Mirosława; Giza-Poleszczuk, Anna** (2004): *Przemiany więzi społecznych: zarys teorii zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa.

**McKinlay, Alan** (2005): „Knowledge Management”, w: Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson, Pamela S. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, New York.

**Merton, Robert K.** (1934): „Durkheim’s <<Division of Labor in Society>>”, *The American Journal of Sociology*, t. 40, nr 3.

**Mill, John Stuart** (1995): *O rządzie reprezentatywnym. Poddaństwo kobiet*, Znak, Kraków.

**Mills, C. Wright** (1961): *Elita władzy*, Książka i Wiedza, Warszawa.

**Moczyłowska, Joanna** (2006): „Pomiar wiedzy w organizacji”, w: Irena K. Hejduk, Jerzy Korczak (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

**Morawski, Mieczysław** (2009): *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Mosco, Vincent; McKercher, Catherine** (2007): „Introduction: Theorizing Knowledge Labor and the Information Society”, w: Vincent Mosco, Catherine McKercher (red.), *Knowledge Workers in the Information Society*, Lexington Books, Plymouth.

**Müller, Hans-Peter** (1994): „Social Differentiation and Organic Solidarity: The <<Division of Labor>> Revisited”, *Sociological Forum*, t. 9, nr 1.

**Münch, Richard** (1990): „Differentiation, Rationalization, Interpenetration: The Emergence of Modern Society”, w: Jeffrey C. Alexander, Paul Colomy (red.): *Differentiation Theory and Social Change. Comparative and Historical Perspectives*, Columbia University Press, New York.

**OECD** (1996): *The Knowledge-Based Economy*, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.

**OECD** (2001): *Education Policy Analysis 2001*.

**Oleksyn, Tadeusz** (2010): *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Ortega y Gasset, José** (1995), *Bunt mas*, przeł. Piotr Niklewicz, Muza, Warszawa.

- Parsons, Talcott** (1967): „Evolutionary Universals in Society”, w: Talcott Parsons, *Sociological Theory and Modern Society*, The Free Press, New York.
- Parsons, Talcott** (1968): *The Structure of Social Action*, Free Press, New York.
- Parsons, Talcott** (1971): *The System of Modern Societies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Parsons, Talcott** (2009): *System społeczny*, przeł. Michał Kaczmarczyk, Nomos, Kraków.
- Parsons, Talcott; Shils, Edward A.** (1951): „Values, Motives and the Systems of Action, w: Talcott Parsons, Edward A. Shils (red.), *Toward a General Theory of Action*, Harper & Row Publishers, New York.
- Parsons, Talcott; Smelser, Neil J.** (1957): *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, Routledge and Kegan Paul Ltd., London.
- Pateman, Carole** (1970): *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Piech, Krzysztof** (2009): *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym. W kierunku pomiaru współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Polanyi, Karl** (2010): *Wielka transformacja*, przeł. Maria Zawadzka, PWN, Warszawa.
- Polanyi, Michael** (1966): *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago.

- Postuła, Agnieszka** (2011): „Warszawskie plemię: Team-building i szkolenia”, w: Monika Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badanie polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Przybyszewski, Roman** (2007): *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Diffin, Warszawa.
- Pszczółowski, Tadeusz** (1967): *Zasady sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Raciborski, Jacek** (2011): *Obywatelstwo w perspektywie socjologicznej*, PWN, Warszawa.
- Rawls, Anne Warfield** (1987): „The Interaction Order Sui Generis: Goffman's Contribution to Social Theory”, *Sociological Theory*, t. 5, nr 2.
- Rosati, Dariusz** (2007): „Wiedza a rozwój gospodarczy”, w: Dariusz Rosati (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Aspekty międzynarodowe*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- Rueschemeyer, Dietrich** (1977): „Structural Differentiation, Efficiency and Power”, *The American Journal of Sociology*, t. 83, nr 1.
- Rueschemeyer, Dietrich** (1982): „On Durkheim's Explanation of Division of Labor”, *The American Journal of Sociology*, t. 88, nr 3.
- Schütz, Alfred** (1964), *Collected Papers*, t. 2, Martinus Nijhoff, Hague.
- Schütz, Alfred** (2008): *O wielości światów*, przeł. Barbara Jabłońska, Nomos, Kraków.
- Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas** (1974): *The Structures of Life-World*, Heinemann Educational Books Ltd., London.

**Sennett, Richard** (2006): *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, przeł. Jan Dzierzgowski, Łukasz Mikołajewski, Muza, Warszawa.

**Sennett, Richard** (2010a): *Etyka dobrej roboty*, przeł. Jan Dzierzgowski, Muza, Warszawa.

**Sennett, Richard** (2010b): *Kultura nowego kapitalizmu*, przeł. Grzegorz Brzozowski, Karol Osłowski, Muza, Warszawa.

**Shalin, Dmitri N.** (1986): „Pragmatism and Social Interactionism”, *American Sociological Review*, t. 51, nr 1.

**Shulman, David** (2007): *From Hire to Liar. The Role of Deception in the Workplace*, IRL Press, Ithaca, London.

**Słomczyński, Kazimierz M.** (2007): „Skale zawodów według wymogów kwalifikacyjnych, złożoności pracy, wynagrodzenia materialnego i prestiżu, w: Henryk Domański, Zbigniew Sawiński, Kazimierz M. Słomczyński, *Nowa klasyfikacja i skale zawodów. Socjologiczne wskaźniki pozycji społecznej w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa.

**Smelser, Neil J.** (1959): *Social Change in the Industrial Revolution*, University of Chicago Press, Chicago.

**Smith, Adam** (2007): *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. Stefan Wolff, Oswald Einfeld, Zdzisław Sadowski, PWN, Warszawa.

**Stryker, Sheldon** (1980): *Symbolic Interactionism. A Social Structural Version*, Benjamin Cummings Publishing, Menlo Park.

**Swanson, G.E.** (1953): „The Approach to a General Theory of Action by Parsons and Shils”, *American Sociological Review*, t. 18, nr 2.

**Szacki, Jerzy** (1964): *Durkheim*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

**Szmatka, Jacek** (1980): *Jednostka i społeczeństwo: o zależności zjawisk indywidualnych od społecznych*, PWN, Warszawa.

**Sztompka, Piotr** (2000): *Trauma wielkiej zmiany: społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.

**Sztompka, Piotr** (2010): „Kompetencje cywilizacyjne. Uwarunkowania transformacji gospodarczej i społecznej”, *Dialog*, nr 2/2010.

**Thompson, E.P.** (1991): *The Making of the English Working Class*, Penguin, London.

**Thurow, Lester C.** (2006): *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, przeł. Agnieszka Sobolewska, Helion, Gliwice.

**Tocqueville, Alexis de** (2005): *O demokracji w Ameryce*, przeł. Marcin Król, Barbara Janicka, Fundacja Aletheia, Warszawa.

**Turner, Jonathan H.; Maryanski, Alexandra** (1988): „Is <<Neofunctionalism>> Really Functional?”, *Sociological Theory*, t. 6, nr 1.

**Turner, Stephen** (1994): *The Social Theory of Practices. Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*, The University of Chicago Press, Chicago.

**Veblen, Thorstein** (2001): *The Engineers and the Price System*, Batoche Books, Kitchener.

**Verba, Sidney; Scholzman, Kay Lehman; Brady, Henry E.** (1995): *Voice and Equality. Civic Voluntarism in American Politics*, Harvard University Press, Cambridge.

**Warren, Sam; Fineman, Stephen** (2007): „<<Don't Get Me Wrong, It's Fun In Here, But...>>: Ambivalence and Paradox in a <<Fun>> Environment”, w: Robert Westwood, Carl Rhodes (red.), *Humour, Work and Organization*, Routledge, London-New York.



**Willmott, Michael; Nelson, William** (2003): *Complicated Lives. Sophisticated Consumers, Intricate Lifestyles, Simple Solutions*, Wiley, Chichester.

**Wilson, Thomas P.** (1970): „Normative and Interpretative Paradigms in Sociology”, w: Jack D. Douglas (red.), *Understanding Everyday Life. Toward the Reconstruction of Sociological Knowledge*, Aldine Publishing Company, Chicago.

**Wrong, Dennis H.** (1984): „Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej”, przeł. Mirosława Grabowska, w: Edmund Mokrzycki (red.): *Kryzys i schizma. Antyscjentystyczne tendencje w socjologii współczesnej*, t. 1, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

**Wrong, Dennis H.** (1994): *The Problem of Order. What Unites and Divides Society*, The Free Press, New York.

**Zukin, Cliff; Keeter, Scott; Andolina, Molly; Jenkins, Krista; Delli Carpini, Michael X.** (2006): *A New Engagement? Political Participation, Civic Life and the Changing American Citizen*, Oxford University Press, Oxford.

**Zwell, Michael** (2000): *Creating a Culture of Competence*, John Wiley & Sons, New York.

**Zyglidopoulos, Stelios; Fleming, Peter** (2011): „Corporate Accountability and the Politics of Visibility in <<Late Modernity>>”, *Organization*, t. 18, nr 5.

